

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2019:3) Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (rasio, rasa dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadai bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2014:10)

Kegiatan manajemen sumber daya manusia tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen sumber daya manusia dimaksud adalah sebagai berikut: (Sutrisno, 2019: 9)

1. **Perencanaan** (*planning*) adalah kegiatan memperkirakan atau menggambarkan di muka tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. **Pengorganisasian** (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi.
3. **Pengarahannya** (*directing*) adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
4. **Pengendalian** (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
5. **Pengembangan** (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
6. **Kompensasi** (*compensation*) Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
7. **Pengintegrasian** (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
8. **Pemeliharaan** (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
9. **Kedisiplinan** merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

10. **Pemberhentian** (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu seni yang dilakukan untuk mengelolah hubungan tenaga kerjanya untuk meningkatkan efektifitas dan efesiensi oeganisasi agar menghasilkan kinerja yang tinggi dalam organisasi.

2.1.2 Kepemimpinan

Menurut Sutrisno (2019:213) suatu organisasi, faktor kepemimpinan memang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan meggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikkian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efesien. Ada beberapa macam pengertian kepemimpinan menurut beberapa ahli namu pada intinya Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan pemimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Kepemimpinan menurut Afandi (2018:103) Kepemimpinan adalah sebagai kemampuan mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar berkerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu atau sasaran dalam situasi tertentu. Menurut Stoner dalam Handoko (2013:292) Kepemimpinan

manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan memberikan pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut:

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain-bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status atau kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, kualitas kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.
2. Pemimpin menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.
3. Selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Kepemimpinan adalah bagian dari manajemen tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasannya.

2.1.2 Macam- Macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai dan Siagian dalam Nur Inan (2019:4), Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seseorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Studi tentang kepemimpinan selama ini lebih banyak yang berfokus pada gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dibedakan yakni: paternalistik, militeristik, otokratis, karismatik, demokratis dan lain-lain. Beberapa gaya kepemimpinan yang sering diterapkan oleh pemimpin sebagai berikut:

A. Gaya Paternalistik

Pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya di masyarakat agraris. Pemimpin paternalistik kebabakan, sebagai teladan atau panutan masyarakat. Biasanya tokoh-tokoh adat peran utama dan guru. Pemimpin tipe ini mengembangkan sikap kebersamaan.

B. Gaya Militeristik

Pemimpin tipe ini memiliki sifat-sifat berikut: Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih baik sering dipergunakan; senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya. Senang pada formalitas yang

berlebihan-lebihan, Menuntut disiplin yang tinggi dari bawahan. Sulit menerima keritikan dan kaku terhadap bawhannya; serta gemar dengan upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

C. Gaya Otokratis

Pemimpin otokratis memiliki criteria sebagai berikut: Menganggap organisasi sebagai milik pribadi; Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya; Dalam tindakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum. Pemimpin menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, dan memerintahkan semua bawahannya untuk menjalankan. Pemimpin menentukan standar pekerjaan yang harus dikerjakan oleh bawahan.

D. Gaya karismatik

Pemimpin karismatik memepunyai daya tarik tersendiri misalnya santun terhadap bawahan, berlaku adil, menghargai bawahan, memperhatikan perbaikan kesejahteraan bawahan, dermawan, berani,tanggap terhadap kebutuhan bawahan dan lain-lain. Pemimpin yang demikian disenangi oleh bawahannya sehingga mempunyai banyak pengikut. Selain itu karisma, di pandang sebagai hal yang bersifat inheren yang hanya dimiliki oleh pemimpin klas dunia. Karisma dapat dilihat pada perilaku pemimpin yang memeberikan perhatian pribadi kepada bawahannya kepada seperti memperlakukan bawahan sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli bawahan terhadap organisasi.

E. Gaya demokratis

Pemimpin demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Pemimpin tipe ini memiliki karakteristik sebagai berikut; dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak pada pendapat bawah manusia adalah makhluk yang termulia di dunia. Berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya. Senang menerima saran baik dari bawahannya maupun temannya, dan bahkan kirtik dari bawahannya. Berusaha mengutamakan kerjasama dalam usaha mencapai tujuan. Pemimpin tipe ini memeberikan kebebasan yang seluas- luasnya kepada bawahannya untuk berbuat.

2.1.3 Kepemimpinan Transformasional

Secara istilah atau kata kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Adapun istilah transformasional atau transformasi bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi dan lain sebagainya), bahkan ada juga yang menyatakan bahwa kata transformasional berinduk dari kata “to transform” yang memiliki makna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Pada diri pemimpin transformasional terdapat hubungan konstruktif-konstruktif dengan bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan ini dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawhaannya mengorbankan kepentingan diri mereka sendiri demi kepentingan diri mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan

meningkatkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik. (Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith;2013;97)

Selain itu kepemimpinan transformasional memiliki pengertian kepemimpinan yang bertujuan untuk perubahan. Sesuai dengan gaya kepemimpinan yaitu adanya pergerakan untuk mencapai tujuan, maka tujuan yang dimaksud di sini adalah perubahan. Perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan ke arah yang lebih baik, menentang status quo, dan aktif. Didalam kepemimpinan transformasional, pemimpin dianggap memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengetahui gambaran besar organisasi melebihi pengikut-pengikutnya. Pemimpin memiliki kemampuan yang lebih dibanding dari para pengikut yang menggantungkan kepercayaan kepada sang pemimpin. Keberhasilan dalam tipe kepemimpinan ini ditentukan dari kemampuan pemimpin untuk mentransfer kemampuannya kepada para pengikutnya, sehingga para pengikut memiliki kemampuan yang lebih baik. Pemimpin juga memberikan empowering dan encouraging (memberikan wewenang dan membesarkan hati) para pengikutnya. Hal ini bertujuan agar pemimpin dan pengikut dapat bekerja sama dengan sama baiknya untuk meraih tujuan organisasi. (Tikno Iensuffie;2010;83)

Menurut Ramo dan Rico (dalam Nur insan 2019:17) Pemimpin Transformasional seseorang yang mengilhami pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka demi kepentingan organisasi termasuk kepentingan bersama. Kepemimpinan Transformasiomal yang berorientasi pada perubahan sebagai kepemimpinan yang efektif. Proses transformasional dapat dilihat melalui

sejumlah perilaku kepemimpinan seperti *Idealized influence*, *Inspirational motivational*, *Intellectual stimulation*, *Individualized consideration*.

Dari pernyataan para ahli maka dapat disimpulkan kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memberikan perubahan terhadap para pengikutnya dengan cara lebih mendekatkan diri dengan para pengikutnya.

2.1.4 Peran Pemimpin Transformasional

Menurut Setiawan dan Muhith (2013, p.116) peran pemimpin transformasional adalah sebagai berikut:

- a. *Envisioning*, pemimpin menstimulus terbentuknya visi baru organisasi yang lebih maju;
- b. *Energizing*, berarti kekuatan karakter yang menjadi sumber energi (*spirit*) bagi anggota untuk memiliki gairah kerja dalam mewujudkan cita-cita organisasi;
- c. *Enabling*, pemimpin bekerja bersama dengan anggota sehingga memberikan keyakinan akan terwujudnya cita-cita organisasi (bukan cita-cita individu)

2.1.5 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Terdapat empat karakteristik perilaku kepemimpinan yang sering diungkapkan oleh Donna Ladkin yang menyatakan bahwa keempat unsur tersebut adalah *idealized influence*, *inspiration motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized influence*. Lazimnya keempat karakteristik ini yang banyak

dijadikan patokan sebagai item yang akan diukur untuk perilaku dan gaya kepemimpinan transformasional (Bahar Agus Setiawan, Abd. Muhith; 2013; 153).

Keempat karakteristik tersebut diantaranya:

a. *Idealized influence* (Pengaruh ideal)

Suatu perilaku pemimpin transformasional dalam memberikan visi dan misi organisasi, menanamkan kebanggaan seluruh komponen organisasi terhadap eksistensi organisasi tersebut, serta menumbuhkan sikap penghormatan dan kepercayaan pada para bawahannya terhadap organisasinya sendiri.

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi yang Inspiratif)

Perilaku inspirational motivation merupakan perilaku pemimpin dalam menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol organisasi perusahaan untuk memfokuskan tujuan yang hendak dicapai organisasi dan juga dapat mengkomunikasikan tujuan penting sederhana.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

Perilaku intellectual stimulation merupakan salah satu bentuk perilaku dari kepemimpinan transformasional yang berupa upaya meningkatkan kecerdasan dan rasionalitas dalam menemukan metode-metode baru dalam organisasi, dan sebagai pemecah masalah (problem solver) yang dapat memecahkan masalah secara hati-hati dan kreatif sehingga dapat mendapatkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi perusahaan.

d. *Individualized Consideration* (Perhatian yang bersifat individual)

Perilaku *individualized consideration* merupakan bentuk dari perilaku kepemimpinan transformasional yang di mana memberikan perhatian kepada karyawannya, membimbing sekaligus melatih karyawannya secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi. Serta memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada pengikut.

2.1.6 Motivasi Kerja

Menurut Rivai (2015:837) Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisibel yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak dalam mencapai tujuan. Menurut Widodo (2015:188) Motivasi masalah yang kompleks. Tidak ada seperangkat petunjuk yang mudah dan dapat menjamin membangkitkan dan meningkatkan motivasi seseorang. Upaya meningkatkan dan mempertahankan motivasi memerlukan perjuangan tanpa henti bagi para pemimpin dan anggotanya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat di simpulkan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu di penuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya. (Rivai, 2015:456).

2.1.7 Macam-Macam Motivasi

Menurut Mangkunegara (2015:97) ada 3 macam kebutuhan manusia.

- a. *Need For Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah . Seorang pegawai yang mempunyai akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi.
- b. *Need For Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang-orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
- c. *Need For Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Menurut Mangkunegara (2015:95) Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Jadi faktor-faktor yang memotivasi seseorang dalam bekerja menurut Mangkunegara sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis
- b. Kebutuhan rasa aman
- c. Kebutuhan untuk merasa memiliki
- d. Kebutuhan akan harga diri
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan

2.1.8 Teori-teori motivasi kerja

Menurut Mangkunegara (2015:94) ada beberapa teori motivasi yang di kenal yaitu:

a. Teori kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang di alami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Menurut Abraham Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu; kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, social, penghargaan dan aktualitas diri.

b. Teori ERG

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan eksistensi untuk bertahan hidup yang berhubungan dengan fisik seperti makan, minum, pakaian dan sebagainya.
- 2) Kebutuhan keterhubungan yaitu kepuasan dalam berinteraksi dengan orang lain seperti keluarga, masyarakat dan lingkungan kerja.

c. Teori insting

Teori ini muncul berdasarkan teori evaluasi *Charles Darwin* yang berpendapat bahwa tindakan intelligent merupakan refleksi dan instingtif yang di wariskan. Oleh karena itu tidak semua tingkah laku dapat di rencanakan sebelumnya dan dikontrol oleh fikiran.

d. Teori drive

Konsep *drive* menjadi tersohor dalam bidang motivasi sampai tahun 1918. Woodworth menggunakan konsep tersebut sebagai energi yang mendorong organisasi untuk melakukan suatu tindakan.

e. Teori lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih menfokuskan pada pikiran nyata seseorang karyawan ketimbang pada insting atau habit.

2.1.9 Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi

Menurut Mangkunegara (2015:100) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu:

a. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu di berikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan di capai oleh pemimpin.

b. Prinsip Komunikasi

Pimpinan mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah memotivasi kerjanya.

c. Prinsip Mengakui Adil Bawahan

Prinsip mengakui bahwa bawahan mempunyai andil di dalam usaha mencapai tujuan. Dengan mengakui tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

d. Prinsip Pendelegasikan Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerja yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang di harapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip Memberiperhatian

Pemimpin member perhatian terhadap apa yang di inginkan oleh karyawan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang di harapkan oleh pemimpin.

2.1.10 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Afandi (2018:24) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu :

a. Kebutuhan Hidup

Kebutuhan Untuk Mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

b. Kebutuhan Masa Depan

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan optimisme.

c. Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga

diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai simbol status itu.

d. **Kebutuhan Pengakuan Prestasi Kerja**

Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seorang secara penuh.

2.1.11 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Afandi (2018:29) menyebutkan beberapa indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut :

a. **Balas jasa**

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

b. **Kondisi kerja**

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari kantor yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

c. Fasilitas kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh karyawan, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

d. Prestasi kerja

Hasil yang dicapai atau diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.

e. Pengakuan dari atasan

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah karyawannya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak.

f. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya.

2.1.12 Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Menurut Mangkunegara (2015:67) “Kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan”. Menurut Handoko (2013: 67) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu “proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”. Sedangkan menurut Hasibuan (2014: 94) mengemukakan Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai

seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan padanya yang didasarkan atas kecatatan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dari beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

2.1.13 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Widodo (2015: 133), kinerja pegawai dipengaruhi oleh:

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, *punishment*, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dalam hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (*upah/gaji/reward*, jaminan sosial, keamanan kerja).

- c. Supra sarana yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijakan sarana pemerintah, kepemimpinan dan hubungan industrial manajemen.

Menurut Widodo (2015:133) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan tidak lepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya:

- a. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality. Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang menandai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-harimaka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

- b. Faktor motivasi

Motivasi berbentuk sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja.Motivasi merupakan kondisi yang mengerjakan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

2.1.14 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2015:408) Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok yaitu:

- a. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan dibidang SDM dimasa yang akan datang.
- b. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya untuk memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan

kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Menurut Rivai (2015:408) Tujuan penilaian kinerja atau prestasi kerja karyawan pada dasarnya meliputi:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- d. Untuk membedakan antar karyawan satu dengan karyawan yang lainnya.
- e. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam.
 - 1) Penugasan kembali, seperti diadakan mutasi transfer, rotasi pekerjaan.
 - 2) Promosi, kenaikan jabatan.
 - 3) *Training* atau latihan.
- f. Meningkatkan motivasi kerja.
- g. Meningkatkan etos kerja.
- h. Memperkuat hubungan antar karyawan atau supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.

2.1.15 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robert L. Mathis-John dalam Wijayanti (2012:21) dalam mengukur kinerja pegawai dapat diukur dengan beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Kualitas adalah tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas
- b. Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan Waktu adalah tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
- d. Kehadiran adalah kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan.
- e. Kemampuan Berkerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk berkerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.1.16 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja Karyawan

Fungsi kepemimpinan yang paling penting adalah memberikan contoh kepada bawahannya agar mencapai kinerja yang maksimal. Kepemimpinan transformasional diyakini memiliki pengaruh terhadap perusahaan bentuk non keuangan seperti kepuasan dan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya untuk melakukan kinerja diluar dugaan tersebut (Simanjutak dan calam,2012:82).

2.1.17 Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan

Menurut Gibson (dalam Norhadiana,2017:6), Kinerja individual di pengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja. Faktor motivasi mempunyai hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Sedangkan, Faktor kemampuan individual dan lingkungan kerja memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja.Kedua faktor tersebut keberadaanya akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan.Oleh karena itu kedudukan dan hubungan tersebut,maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Indra (2015) Dari hasil analisis inferensial dapat disimpulkan bahwa: (1) Hipotesis 1 diterima. Dengan koefisien jalur ($\beta_{Y1.X1}$) gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap motivasi kerja (Y1) sebesar 0.587, (2) Hipotesis 2 diterima. Dengan koefisien jalur ($\beta_{Y2.X1}$) gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) sebesar 0.597, (3) Hipotesis 3 diterima. Dengan koefisien jalur ($\beta_{Y2.Y1}$) motivasi kerja (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2) sebesar 0.357, (4) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0.201. Berdasarkan hasil tersebut, Pimpinan Bank hendaknya lebih meningkatkan lagi dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, dengan memberikan contoh untuk terus loyal pada bank dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

Bayu dkk (2017) Melakukan penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan nilai koefisien jalur 0,588 dan signifikansi $t > 0,000$. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,330 dan signifikansi $t > 0,003$. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien jalur 0,421 dan signifikansi $t > 0,000$. Motivasi Kerja tidak memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dikarenakan nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada nilai pengaruh langsungnya.

Yudi dkk (2015) Melakukan penelitian Dasar yang digunakan untuk pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis adalah nilai signifikansi (sig-t), dengan kriteria $\text{sig-t} > 0,05$, maka H_0 diterima atau H_1 ditolak, yang berarti koefisien jalur yang diperoleh adalah tidak signifikan dan sebaliknya apabila $\text{sig-t} < 0,05$, maka H_0 ditolak atau H_1 diterima, yang berarti koefisien jalur yang diperoleh adalah signifikan.

Marthen (2016) Melakukan penelitian menemukan bahwa: (1) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan CV. Batik Indah Rara Djonggrang sebesar (β) 0,333 ($*p < 0,05$; $p = 0,000$). Kontribusi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebesar (ΔR^2) 0,080 atau 8%. (2) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan CV. Batik Indah Rara Djonggrang sebesar (β) 0,438 ($*p < 0,05$; $p = 0,000$). Kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja sebesar (ΔR^2) 0,131 atau 13,1%. (3) Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap

kinerja, yang ditunjukkan dari hasil analisis regresi bahwa gaya kepemimpinan transformasional (β) 0,333 (* $p < 0.05$; $p = 0,000$) dan motivasi kerja (β) 0,438 (* $p < 0.05$; $p = 0,000$). Kontribusi gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV. Batik Indah Rara Djonggrang (ΔR^2) adalah sebesar 0,153 atau 15,3%.

Tabel 2.1
Penelitian Sebelumnya

NO	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahunan	Variabel yang Diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
----	---------------	---	--	-----------	-----------

1	Indra Kharis	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap kinerja karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawna Bank Jatim Cabang Malang 2015)	Dari hasil analisis inferensial dapat disimpulkan bahwa: (1) Hipotesis 1 diterima. Dengan koefisien jalur ($\beta_{Y1.X1}$) gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap motivasi kerja (Y1) sebesar 0.587, (2) Hipotesis 2 diterima. Dengan koefisien jalur ($\beta_{Y2.X1}$) gaya kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) sebesar 0.597, (3) Hipotesis 3 diterima. Dengan koefisien jalur ($\beta_{Y2.Y1}$) motivasi kerja (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2) sebesar 0.357, (4) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebesar 0.201.	Berbeda tempat, waktu penelitian dan variable bebas (X2) Dan (Y)	Persamaan dengan penelitian saya adalah sama-sama menggunakan alat analisis regresi linier berganda kemudian variabel bebas (X1) (X2) dan (Y)
---	--------------	--	---	--	---

NO	Nama Peneliti	Judul Peneliti Jurnal Volume,Nomor,Taruhan	Variabel yang Diteliti,Alat Analisis,Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
2	Faris Bayu septiyan	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan kinerja (Studi Pada Karyawan CV. Jade Indoprata Malang 2017)	Melakukan penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan nilai koefisiensi jalur 0,588 dan signifikansi t 0,000. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisiensi jalur 0,330 dan signifikansi t 0,003. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisiensi jalur 0,421 dan signifikansi t 0,000. Motivasi Kerja tidak memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dikarenakan nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil daripada nilai pengaruh langsungnya	Berbeda tempat, waktu penelitian dan variabel bebas (X2) dan (Y)	Sama-sama memakai analisis regresi linear
3	Yudi Dkk	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja SMK Telkom Sandhy Putra Banjarbaru Kalimantan Selatan (2015)	Dasar yang digunakan untuk pengambilan keputusan dalam pengujian hipotesis adalah nilai signifikansi (sig-t), dengan kriteria sig-t > 0,05, maka Ho diterima atau H1 ditolak, yang berarti koefisien jalur yang diperoleh adalah tidak signifikan dan sebaliknya apabila sig-t <	Berbeda tempat, waktu penelitian	Persamaan penelitian sama menggunakan alat analisis regresi linear berganda,

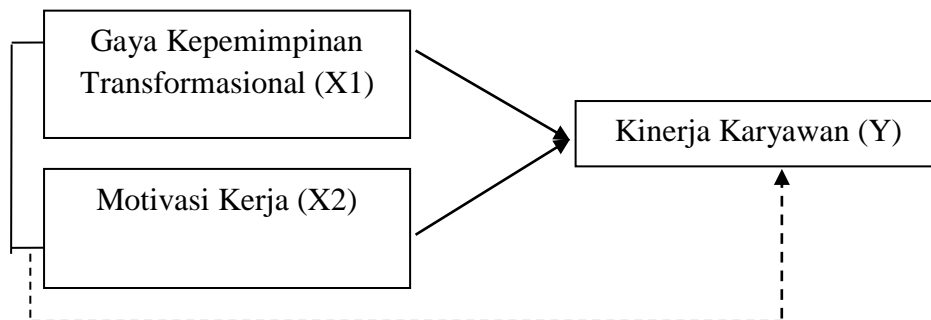
No	Nama Peneliti	Judul Peneliti Jurnal Volume,Nomor,Taruhan	0,05, maka Ho ditolak atau H1 diterima. Variabel yang Diteliti,Alat Analisis,Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
----	---------------	---	---	-----------	-----------

4.	Dany Marthen	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada CV Batik Indah Rara Djonggrang 2016)	<p>Hasil penelitian menemukan bahwa: (1) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan CV. Batik Indah Rara Djonggrang sebesar $(\beta) 0,333$ (*$p < 0.05$; $p = 0,000$). Kontribusi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebesar $(\Delta R^2) 0,080$ atau 8%. (2) Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan CV. Batik Indah Rara Djonggrang sebesar $(\beta) 0,438$ (*$p < 0.05$; $p = 0,000$). Kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja sebesar $(\Delta R^2) 0,131$ atau 13,1%. (3) Gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, yang ditunjukkan dari hasil analisis regresi bahwa gaya kepemimpinan transformasional $(\beta) 0,333$ (*$p < 0.05$; $p = 0,000$) dan motivasi kerja $(\beta) 0,438$ (*$p < 0.05$; $p = 0,000$). Kontribusi gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV. Batik Indah Rara Djonggrang (ΔR^2) adalah sebesar 0,153 atau 15,3%.</p>	Berbeda tempat, waktu penelitian.	Persamaan dengan penelitian saya adalah sama-sama menggunakan alat analisis regresi linier berganda kemudian variabel bebas (X1) (X2) dan (Y)
----	--------------	---	---	-----------------------------------	---

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti. Sintesa tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.

Kerangka pemikiran berikut menggambarkan hubungan antara variabel independen, dalam hal ini adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja dan variabel dependen yaitu kinerja karyawan.



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

Keterangan:

- ▶ Berpengaruh Secara Simultan
- - - - -▶ Berpengaruh Secara Parsial

2.4 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah diduga ada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Minanga Ogan Pabrik PKS SENM baik secara parsial maupun simultan.