

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan menjadi topik yang hangat untuk dibahas, tanpa adanya pemimpin akan menjadi sulit bagi karyawan bekerja dengan maksimal karena pemimpin menjadi figur sentral diperlukan dalam mengawasi, memberikan motivasi dan mengambil keputusan yang berkaitan dengan kepentingan perusahaan. Hasibuan (dalam Potu, 2013) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah seorang yang mempergunakan tugas dan wewenangnya, yang diarahkan kepada bawahannya untuk mengerjakan pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Siagian (dalam Aprilita, 2012) kepemimpinan merupakan keterampilan dan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung, maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian dan kesadaran bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin tersebut. Sedangkan Dubrin (dalam Suryana, Haerani, Taba, 2010) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah.

Dari pendapat-pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, mengarahkan ataupun memerintah banyak orang untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.2. Fungsi Kepemimpinan

Kartono (dalam Istiharoh, 2013) mengemukakan bahwa fungsi kepemimpinan ialah memacu, menuntun dan membimbing, membangun dan memberi atau membangun motivasi-motivasi kerja, mengendalikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi/pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan rencana.

Rivai dan Mulyadi (dalam Ginting dan Haryati, 2012) menyatakan bahwa secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan :

1. Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskan untuk berkonsultasi dengan orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang dibutuhkan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin bukan pelaksana.

4. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian berarti bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.1.3. Peranan Kepemimpinan

Sujatno (dalam Daswati, 2012) mengilustrasikan bahwa ada 4 (empat) peran penting bagi kepemimpinan efektif yaitu:

1. Penentu arah, pemimpin harus mampu melakukan seleksi dan menetapkan sasaran dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal masa depan yang menjadi tujuan pengerahan seluruh sumber daya organisasi dalam mencapai visi, pemimpin yang dapat berperan sebagai penentu arah adalah pemimpin visioner.
2. Agen perubahan, pemimpin harus mampu mengantisipasi berbagai perubahan dan perkembangan lingkungan global dan membuat prediksi tentang implikasinya terhadap organisasi, mampu membuat skala prioritas bagi perubahan yang diisyaratkan visinya, serta mampu mempromosikan eksperimentasi dengan partisipasi orang-orang untuk menghasilkan perubahan yang diinginkan.
3. Juru bicara, pemimpin harus mampu menjadi negosiator dan pembentuk jaringan hubungan eksternal, menyusun visi dan

mengkomunikasikannya melakukan pemberdayaan serta melakukan perubahan.

4. Pelatih, pemimpin harus memberitahu orang lain tentang realita saat ini, apa visinya atau ke mana tujuan, bagaimana merealisasikannya . Selalu member semangat untuk maju dan menuntun bagaimana mengaktualisasikan potensi mencapai visi.

2.2 Teori Kepemimpinan

Pamudji (dalam Istiharoh, 2013) mengemukakan bahwa ada 5 teori yang berkaitan dengan kepemimpinan, yaitu :

1. Teori Sifat

Teori ini mengajarkan bahwa kepemimpinan itu memerlukan serangkaian sifat-sifat, ciri-ciri atau perangai tertentu yang dapat menjamin keberhasilan pada setiap situasi. Seorang pemimpin akan berhasil apabila ia memiliki sifatsifat, ciri-ciri atau perangai tertentu. Sifat-sifat atau ciri-ciri tersebut diperoleh berdasarkan suatu usaha membandingkan sifat-sifat para pemimpin yang ada. Kemudian dirumuskan menjadi sifat-sifat umum pemimpin. Sifat-sifat tersebut dapat dijadikan pedoman untuk mengembangkan kepemimpinan seseorang. Teori ini pada mulanya didasarkan atas penelitian terhadap sifat-sifat orang besar (*great man*) yang berkesimpulan bahwa kepemimpinan orang besar didasarkan atas sifat-sifat yang dibawa. Teori ini kemudian dikenal sebagai orang besar. Teori ini mempunyai kelemahan antara lain :

- a) Di antara pendukung-pendukungnya tidak ada persesuaian atau kesamaan mengenai perincian sifat-sifat dimaksud
- b) Terlalu sulit untuk menetapkan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.
- c) Sejarah membuktikan bahwa situasi dan kondisi tertentu memerlukan sifat-sifat pemimpin yang tertentu pula.

2. Teori Lingkungan (*Environmental Theory*)

Teori lingkungan ini mengonstatir bahwa munculnya pemimpin itu merupakan hasil daripada waktu, tempat dan keadaan. Suatu tantangan atau suatu kejadian penting dan luar biasa akan menampilkan seseorang untuk menjadi pemimpin. Jelaslah bahwa situasi dan kondisi tertentu melahirkan tantangan-tantangan tertentu, dan dengan sendirinya diperlukan orang-orang yang memiliki sifat atau ciri-ciri tertentu yang cocok. Dengan perkataan lain, setiap situasi dan kondisi menuntut kualitas kepemimpinan yang berbeda. Seorang pemimpin yang berhasil pada situasi dan kondisi tertentu tidak menjamin bahwa ia pasti berhasil pada situasi dan kondisi yang lain. Teori lingkungan ini karena memperhitungkan faktor situasi dan kondisi, juga disebut teori sosial yang menyatakan bahwa *leaders are made not born* (pemimpin-pemimpin dibentuk bukan dilahirkan).

3. Teori Pribadi dan Situasi (*Personal-Situation Theory*)

Penganut teori serba sifat dan teori serba situasi hanya berusaha menjelaskan kepemimpinan sebagai akibat dari seperangkat kekuatan yang tunggal. Adanya akibat-akibat interaktif antara faktor pribadi (individu) dan faktor situasi diabaikan. Untuk memperbaiki teori tadi munculah teori pribadi-situasi. Teori ini pada dasarnya mengakui, bahwa kepemimpinan merupakan produk dari terkatnya tiga faktor, yaitu :

- a) Perangai (sifat-sifat) pribadi dari pemimpin.
- b) Sifat dari kelompok dan anggota-anggotanya.
- c) Kejadian-kejadian (atau masalah-masalah) yang dihadapi oleh kelompok.

Penganut teori ini menyatakan bahwa : studi tentang kepemimpinan harus berkenaan dengan status, interaksi, persepsi dan perilaku individu-individu dalam hubungan dengan anggota-anggota lain dari kelompok yang terorganisir. Jadi kepemimpinan dipandang sebagai hubungan di antara orang orang dan bukannya sebagai sifat-sifat atau ciri-ciri dari seseorang individu yang terisolir. Pemimpin harus mengenal dirinya, mengenal kelompok yang dipimpin, mengenal situasi dan kondisi dan selanjutnya

mengembangkan sifat-sifatnya sendiri ke arah yang sesuai dengan kelompok yang dipimpinya dan sesuai pula dengan situasi dan kondisi di mana ia memimpin. Teori ini dapat diparelkan dengan teori ekologis yang pada pokoknya menyatakan bahwa seseorang akan berhasil melaksanakan kepemimpinan apabila ia pada waktu lahir telah memiliki bakat-bakat atau sifat-sifat kepemimpinan yang kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman. Kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kepribadiannya dengan menyesuaikan kepada situasi yang dihadapi. Situasi dimaksud terdiri dari tiga lapis, yaitu :

- a) Tugas pekerjaan atau masalah yang dihadapi
- b) Orang-orang yang dipimpin
- c) Keadaan yang mempengaruhi tugas, pekerjaan dan orang-orang tadi.

4. Teori Interaksi dan Harapan (*Interaction-expectation Theory*)

Teori ini mendasarkan diri pada variabel-variabel : aksi, reaksi, interaksi, dan perasaan. Seorang pemimpin menggerakkan pengikutnya dengan harapan-harapan, bahwa tujuannya akan berhasil, mendapatkan keuntungan, penghargaan dan sebagainya. Teori ini akan terjadi interaksi dan partisipasi dalam kegiatan bersama, semakin meningkat perasaan saling menyukai atau menyenangkan satu sama lain dan semakin memperjelas pengertian atas norma-norma kelompok. Demikian pula semakin tinggi seseorang dalam kelompok, semakin mendekati kesesuaian-kesesuaian kegiatannya dengan norma-norma, semakin luas jangkauan interaksinya dan semakin besar jumlah anggota kelompok yang tergerak. Teori ini memakai nama-nama yang berlainan, tergantung pada titik berat tinjauannya.

5. Teori Humanistik (*Humanistic Theory*)

Teori ini mendasarkan diri pada dalil, bahwa manusia karena sifatnya adalah organis yang dimotivasi, sedang organisasi karena sifatnya adalah tersusun dan terkendali. Fungsi pemimpin adalah membuat organisasi sedemikian rupa sehingga memberikan sedikit kebebasan atau

kelonggaran kepada individu untuk mewujudkan motivasinya sendiri yang potensial untuk memenuhi kebutuhannya dan pada saat yang bersamaan memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

6. Teori Tukar Menukar (*Exchange Theory*)

Teori ini berdasarkan asumsi, bahwa interaksi sosial menggambarkan suatu bentuk tukar menukar dimana anggota-anggota kelompok memberikan kontribusi dengan pengorbanan dan menerima imbalan. Interaksi berlangsung terus oleh karena anggota-anggota merasa tukar menukar secara sosial ini saling memberikan penghargaan. Demikian pula antara pimpinan dengan yang dipimpin, antara anggota-anggota yang dipimpin satu sama lain harus berlangsung tukar menukar keuntungan dan keenakan, harus saling memberi dan menerima. Jadi teori ini menekankan adanya *take and give* antara pemimpin dengan yang dipimpin, oleh karenanya teori ini juga disebut teori *take and give* dapat juga disebut saling memberi dan saling menerima.

2.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.3.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Salah satu hal yang berperan penting dalam peningkatan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Robbins dan Judge, dalam Tintami *dkk*, 2012). Menurut Bass dan Riggio (dalam Puspita, 2016) pemimpin transformasional adalah mereka yang mendorong dan menginspirasi pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa, dalam proses, mengembangkan kemampuan kepemimpinan mereka sendiri. Pemimpin transformasional membantu pengikut tumbuh dan berkembang menjadi pemimpin dengan menanggapi setiap kebutuhan individu pengikut, dengan memberdayakan mereka dan dengan menyelaraskan tujuan dan sasaran dari para individu pengikut, pemimpin, kelompok, dan organisasi yang lebih besar. Suharto (dalam Cahyono,

Maarif, dan Suharjono, 2014) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai hubungan antara pemimpin dan bawahan yang sangat dekat sehingga menimbulkan ikatan emosi dan kedekatan yang sangat lain, bawahan merasa hormat serta percaya pada pemimpinnya dan termotivasi untuk bekerja lebih dari yang sebenarnya.

Berdasarkan pendapat para pakar di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan hubungan baik pemimpin yang mampu mempengaruhi, mendorong, dan menginspirasi pengikutnya.

2.3.2. Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional menurut Bas dan Silin (dalam Wibisono dan Setyawan, 2014) mengatakan kepemimpinan transformasional sebagai “*Four I’s*” yang meliputi :

1. Karismatik (*Idealized Influence*)

Pemimpin yang mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut, dengan ciri – ciri sebagai berikut :

- a) Mampu mempengaruhi pengikut mereka melalui energi aura atau ambisi yang dimilikinya
- b) Mempunyai visi dan mempercayai intuisi.
- c) Bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas kepentingan pribadi).
- d) Meningkatkan kemampuannya secara terus menerus (pembelajaran seumur hidup).

2. Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Sebuah proses para pemimpin untuk meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah - masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang sebuah masalah dari sebuah perspektif yang baru dengan cara – cara benar. Bawahan dikondisikan pada situasi untuk selalu bertanya pada diri sendiri dan mengembangkan kemampuan pemecahan masalah secara bebas. Menurut Bass dan Silin (dalam dalam Wibisono dan Setyawan, 2014) mengemukakan bahwa melalui model kepemimpinan

ransformasional sebagai pemimpin akan melakukan stimulasi – stimulasi .
Stimulasi – stimulasi intelektual yang memiliki ciri–ciri sebagai berikut:

- a) Berupaya untuk menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan para bawahannya.
- b) Menuntut bawahannya untuk semakin berpikir rasional dengan baik.
- c) Melatih kemampuan pemecahan suatu masalah secara hati–hati para bawahannya.

3. Pertimbangan individual (*Individualized Consideration*)

Kemampuan kepekaan terhadap keanekaragaman, keunikan minat, bakat, mengembangkan diri, dan tanggung jawab pemimpin untuk memberikan kepuasan dan mendorong produktivitas pengikutnya. Dengan memiliki ciri–ciri sebagai berikut :

- a) Dekat dengan bawahan dan bisa berinteraksi secara informal.
- b) Saling menghormati dan menghargai.
- c) Memperlakukan pengikutnya atau karyawannya dengan perlakuan yang sama (individual)
- d) Memberikan nasehat, membantu, dan mendukung
- e) Sangat peka terhadap kebutuhan - kebutuhan pekerjaan karyawannya

4. Motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin memberikan pengertian dan tantangan kepada pengikut dengan maksud menaikkan semangat dan harapan untuk menyebarkan visi, komitmen pada tujuan masa depan dan dukungan tim. Dengan ciri–ciri sebagai berikut :

- a) Perilakunya dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas–tugas kelompok.
- b) Dapat mengatakan hal–hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

- c) Memiliki kemampuan komunikasi yang membuat visi dapat dengan mudah dimengerti, tepat, kuat, dan menarik, sehingga para pengikut bersedia untuk melakukan upaya yang lebih untuk mengerjakan tugas mereka, serta didorong dan menjadi optimis tentang masa depan.

2.3.3. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional

A. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Menurut Rees, 2001 prinsip-prinsip yang harus diciptakan oleh seorang pemimpin transformasional yaitu :

1. Simplifikasi

Keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab kemana kita akan melangkah menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.

2. Motivasi

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas didalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, motivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.

3. Fasilitasi

Dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pembelajaran yang terjadi didalam organisasi secara kelembagaan,

kelompok ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat didalamnya.

4. Mobilitasi

Yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat didalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpinan transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

5. Siap Siaga

Yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

6. Tekad

Yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi dan fisik serta komitmen.

2.4 Kinerja Pegawai

2.4.1. Konsep Kinerja

Istiharoh (2013) dalam jurnal nya mengumpulkan konsep kinerja menurut para ahli, antara lain:

1. Konsep Kinerja menurut Rue dan Byars

Konsep kinerja menurut Rue dan Byars (1980:376), diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *“The degree of accomplishment”* atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Definisi tersebut mengandung pengertian bahwa melalui kinerja, tingkat pencapaian organisasi dapat diketahui. Pencapaian atas tujuan-tujuan organisasi tersebut kemudian dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai baik/buruknya kinerja organisasi.

2. Konsep Kinerja menurut Osborne

Osborne dalam Quade (1990:1) berpendapat bahwa kinerja sebagai tingkat pencapaian misi organisasi. Dapat dikatakan bahwa misi organisasi merupakan langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi (visi). Semakin banyak misi yang dilakukan, maka semakin bagus kinerja dari organisasi yang bersangkutan. Begitu juga sebaliknya, kinerja organisasi dikatakan buruk apabila hanya sedikit misi yang dilakukan oleh organisasi tersebut.

3. Konsep Kinerja menurut Kusriyanto

Kusriyanto (1986:77) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja atau pegawai negeri sipil dalam bidang pekerjaannya, menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Dengan kata lain Kusriyanto mengemukakan kinerja dapat dinilai melalui kriteria-kriteria tertentu yang digunakan sebagai tolak ukur dalam mengukur keberhasilan atau kesuksesan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dimana pekerjaan tersebut kemudian akan dievaluasi oleh pimpinan.

4. Konsep Kinerja menurut Robbins

Konsep kinerja menurut Robbins (1996:128) diartikan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan keinginan (*obsetion*) atau $Kinerja = f (AxMxO)$. Definisi tersebut dengan kata lain bahwa kinerja dapat dilihat dari adanya interaksi antara kemampuan, motivasi, dan keinginan yang saling mendukung.

Dari pendapat-pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa konsep kinerja adalah tingkat pencapaian tujuan organisasi, taraf kesuksesan dan menjadi tolak ukur baik atau buruknya kinerja perusahaan.

2.4.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Istiharoh (2013) dalam jurnal nya mengumpulkan teori faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut para ahli.

1. Teori Kinerja Wexley dan Yukl

Wexley dan Yukl (2000) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain adalah disiplin kerja dan motivasi kerja. Disiplin kerja diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang bagus, dengan disiplin, pegawai akan berusaha untuk melakukan pekerjaan semaksimal mungkin dan kinerja yang dihasilkan menjadi lebih bagus. Menurut pendapat Wether Jr. yang dikutip oleh Burhanuddin (1985), menyatakan bahwa disiplin adalah upaya manajemen untuk mengusahakan agar pegawai mentaati standar/peraturan dalam organisasi. Ia menganggap bahwa disiplin sebagai suatu latihan untuk mengubah dan mengoreksi pengetahuan, sikap dan perilaku sehingga pegawai akan berusaha untuk bekerja sama dan meningkatkan kinerjanya bagi organisasi. Motivasi kerja pegawai juga dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya motivasi dari dalam diri seorang pegawai maka akan mendorong pegawai tersebut untuk melaksanakan pekerjaannya sebaik mungkin. Jadi kesimpulannya, semakin tinggi tingkat motivasi seorang pegawai maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang bersangkutan.

2. Teori Kinerja Gie

Gie (1999) menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan oleh dimensi-dimensi :

- 1). Motivasi kerja,
- 2). Kemampuan kerja,
- 3). Perlengkapan dan fasilitas,
- 4). Lingkungan eksternal,
- 5). Leadership,
- 6). Misi strategi,
- 7). Budaya perusahaan,
- 8). Kinerja individu dan organisasi,
- 9). Praktik manajemen,
- 10). Struktur,
- 11). Iklim kerja.

Motivasi kerja dan kemampuankerja merupakan dimensi yang cukup penting dalam penentuan kinerja. Motivasi sebagai sebuah dorongan dalam diri pegawai akan menentukan kinerja yang dihasilkan. Begitu juga dengan kemampuan kerja pegawai, dimana mampu tidaknya pegawai dalam melaksanakan tugas akan berpengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi kemampuan yang dimiliki pegawai akan semakin menentukan kinerja yang dihasilkan.

3. Teori Kinerja Simamora

Simamora (1995) menyatakan kinerja sangat ditentukan oleh 3 (tiga) faktor yakni :

1. Faktor individual yang terdiri dari :

- a) Kemampuan dan keahlian
- b) Latar belakang
- c) Demografi

2. Faktor psikologis yang terdiri dari :

- a. Persepsi
- b. *Attitude*
- c. *Personality*
- d. Pembelajaran
- e. Motivasi

3. Faktor Organisasi

- a. Sumberdaya
- b. Kepemimpinan
- c. Penghargaan
- d. Struktur
- e. *Job Design*

Simamora mengungkapkan kemampuan dan keahlian sebagai faktor individual masing-masing pegawai. Semakin kompeten kemampuan dan keahlian yang dimiliki masing-masing pegawai, akan mempengaruhi pencapaian hasil kinerja. Begitu juga dengan motivasi, dimana motivasi adalah faktor psikologis yang akan mendorong pegawai dalam

pengambilan keputusan untuk melakukan pekerjaan. Semakin kuat motivasi yang melekat pada diri pegawai, semakin bagus kinerja yang dihasilkan.

4) Teori Kinerja Robbins

Menurut pendapat Robbins (1996), tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada dua faktor yaitu kemampuan pegawai dan motivasi kerja. Kemampuan pegawai seperti: tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman. Tingkat kemampuan akan dapat mempengaruhi hasil kinerja pegawai dimana semakin tinggi tingkat kemampuan pegawai akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi pula. Faktor lain adalah motivasi kerja yaitu dorongan dari dalam pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi pegawai akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan.

2.2. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Sebagai dasar dari penelitian ini, penelitian akan memaparkan beberapa hasil dari penelitian terdahulu yang memiliki topik dan pembahasan yang berkaitan dengan implementasi gaya kepemimpinan transformasional guna meningkatkan kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian Terdahulu		
	Nama	Judul	Hasil
1.	I Kadek Wartana (2019)	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA BIDANG KEPERAWATAN TERHADAP KINERJA	Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: 1. Pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan transformasional kepala bidang keperawatan dengan kinerja perawat di

		PERAWAT PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH ANUNTALOKO KABUPATEN PARIGI MOUTONG.	<p>RSUD Anuntaloko Parigi menunjukkan bahwa variabel pertimbangan individual paling berpengaruh terhadap kinerja perawat, dimana nilai t hitung (4,377) lebih besar dari t tabel (1,669).</p> <p>2. Pengaruh secara simultan menunjukkan secara keseluruhan variabel gaya kepemimpinan transformasional kepala bidang keperawatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat di RSUD Anuntaloko Parigi, dimana nilai F hitung lebih besar dari F tabel dengan nilai R sebesar 0,345 yang artinya tingkat pengaruh di antara variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y) berada di interval 0,20 – 0,399 yang berarti bahwa terdapat pengaruh yang —cukup kuatl antara variabel gaya kepemimpinan transformasional (X) dengan variabel kinerja perawat (Y).</p>
2	Nurhayana, N. (2016)	PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap

		TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. PANCA MULTI HARAPAN SEKTOR LOGAS RIAU ANDALAN PULP AND PAPER (RAPP)	kinerja karyawan di PT. Panca Multi Harapan Sektor Logas. 2. Nilai R Square sebesar 65,90% sedangkan sisanya sebesar 34,10% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti faktor komunikasi, faktor kecerdasan emosi dan budaya organisasi dan lain sebagainya. agar dapat mencapai tujuan perusahaan.
3	AULIA, N. A., Rahmawati, R., & Jumiati, I. E. (2018)	PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA ANGGOTA DI SATPOL PPKOTA BOGOR TAHUN 2016	Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Anggota di Satpol PP Kota Bogor yang dikaji dengan teori kepemimpinan transformasional menurut Avolio BJ, Zhu W, Koh W, Bhatia P (2004:68) dan kinerja anggota Stephen. P.Robbins dalam buku perilaku organisasi (1996 : 218). Menghasilkan kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja anggota di Satpol PP Kota Bogor dengan besaran pengaruh

		<p>yaitu, 67 %. Realitanya, kepemimpinan transformasional yang diterapkan di Satpol PP Kota Bogor terdiri dari 4 dimensi karakter dalam penerapan kepemimpinan transformasional Kasat Pol PP Kota Bogor yang meliputi, dimensi idealisme dengan kontribusi penerapan 29,5% , dimensi inspirasional dengan kontribusi 28,0%, dimensi stimulus intelektual 19,1% dan konsiderasi individu 23,4%, melalui empat dimensi tersebut, kepemimpinan Transformasional berhasil meningkatkan motivasi dan kemampuan anggota untuk meningkatkan kinerja dengan membawa banyak transformasi baik pada sistem kerja maupun pada budaya kerja yang ada. dapa kelemahan pada proses kepemimpinan transformasional tersebut, masih memerlukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai capaian kinerja optimal yang belum dapat direalisasikan karena dipengaruhi juga oleh faktor</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			krusial lain yang tidak di bahas dalam penelitian ini.
4	Fauzi, F. (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung (UIN)	Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan peneliti maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : 1. Gaya kepemimpinan transformasional yang dirasakan oleh pegawai di lingkungan Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung (UIN) tergolong cukup baik, hal ini berdasarkan indikator dari variabel kepemimpinan yang diperoleh dari responden hasil angket kuesioner dan wawancara. 2. Motivasi yang diterima oleh pegawai di lingkungan Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung (UIN), tergolong baik, hal ini berdasarkan indikator dari variabel motivasi yang diperoleh dari responden hasil angket kuesioner yang disebarkan. 3. Kinerja pegawai di lingkungan Universitas Islam Negeri Sunan Djati Bandung (UIN), tergolong baik, hal ini berdasarkan indikator dari

		<p>variabel yang diperoleh dari jawaban responden hasil angket kuesioner yang disebarkan. 4. Pengujian secara simultan Hasil dari pengujian secara simultan mengenai gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai F hitung sebesar 213,824 dengan signifikan 0,000. Nilai Fhitung lebih besar dari Ftabel ($213,824 > 3,08$) dengan demikian, hasil uji menunjukkan menolak H0. Jadi hasil pengujian statistic secara simultan adalah signifikan. Kesimpulannya di atas didukung pula dari nilai signifikannya (0,000) yang lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$, yang berarti kesalahan untuk menyatakan ada pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebas signifikan sangat kecil atau lebih kecil dari tingkat kesalahan yang ditetapkan sebesar 5% ($\alpha = 0,05$). Artinya gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

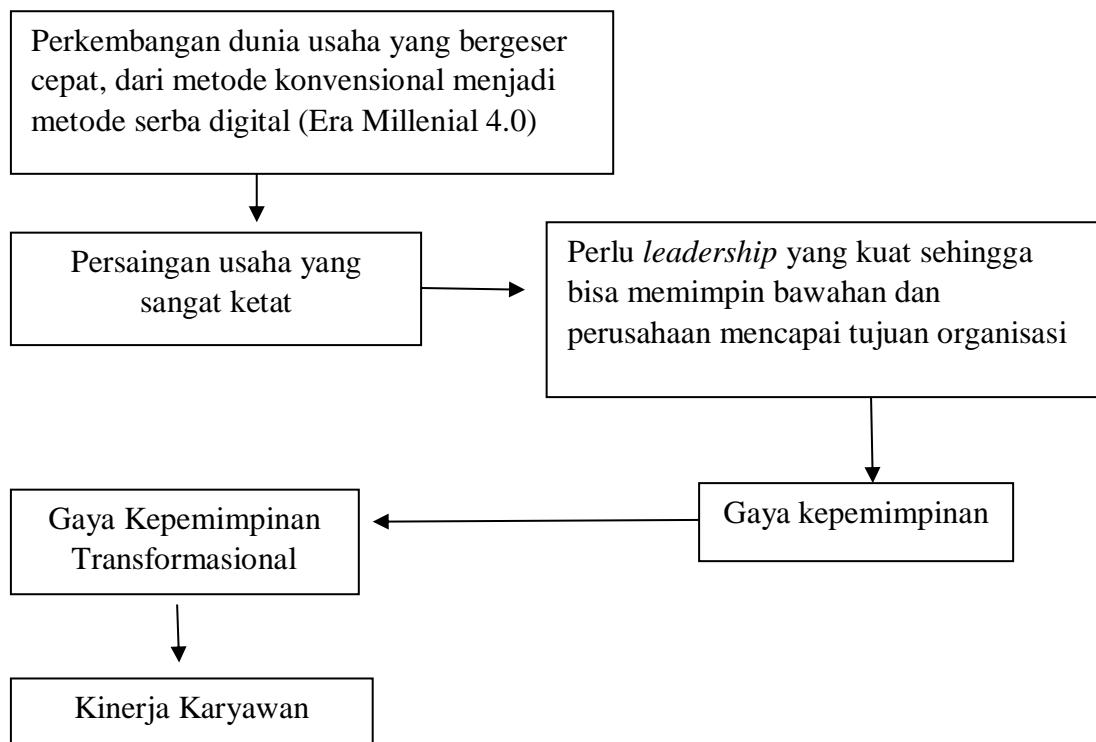
			<p>kerja secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. 5. Pengujian secara parsial Berdasarkan hasil pengujian secara parsial dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan berdasarkan hasil pengujian secara parsial dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</p>
5	<p>Septyan, F. B., Al Musadieq, M., & Mukzam, M. D. (2017)</p>	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi Pada Karyawan CV. Jade Indopratama Malang)</p>	<p>1. Berdasarkan perhitungan hasil analisis deskriptif diketahui bahwa rata-rata distribusi jawaban responden terhadap variabel X (Gaya Kepemimpinan Transformasional) yaitu sebesar 4,04, variabel Z (Motivasi Kerja) yaitu sebesar 3,88, dan variabel Y (Kinerja Karyawan) yaitu sebesar 4,07. Secara keseluruhan nilai grand mean variabel-variabel tersebut berdasarkan hasil analisis deskriptif berada pada interval $> 3,41 - 4,2$ yang berarti menyatakan positif (kuat) atau</p>

		<p>tinggi, yang berarti bahwa pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional sudah baik dalam pelaksanaannya terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan yang ada pada CV. Jade Indopratama Malang.</p> <p>2. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan CV. Jade Indopratama Malang dibuktikan dengan nilai signifikansi $t=0,000$ lebih kecil dari $\alpha=0,05$.</p> <p>3. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Jade Indopratama Malang dibuktikan dengan nilai signifikansi $t=0,003$ lebih kecil dari $\alpha=0,05$.</p> <p>4. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Jade Indopratama Malang dibuktikan dengan nilai signifikansi $t=0,000$ lebih kecil dari $\alpha=0,05$.</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.3. Model Konseptual Penelitian

Berdasarkan uraian teori di atas maka terbentuklah model konseptual penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.1
Model Konseptual



Perkembangan dunia usaha yang berkembang dengan pesat dari metode konvensional menjadi metode serba digital (Era Millennial 4.0) menyebabkan persaingan usaha menjadi ketat dan sangat kompetitif yang menyebabkan banyak usaha maupun perusahaan yang tidak mampu beradaptasi dengan kondisi seperti itu. Namun, perusahaan yang memiliki *leadership* yang kuat, baik dan adaptif akan mampu memimpin bawahan dan perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini gaya kepemimpinan tentunya akan mempengaruhi tingkat persaingan perusahaan. Gaya kepemimpinan transformasional menjadi salah satu solusi dalam meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan dalam menghadapi persaingan usaha di era digital (Era Millennial 4.0).

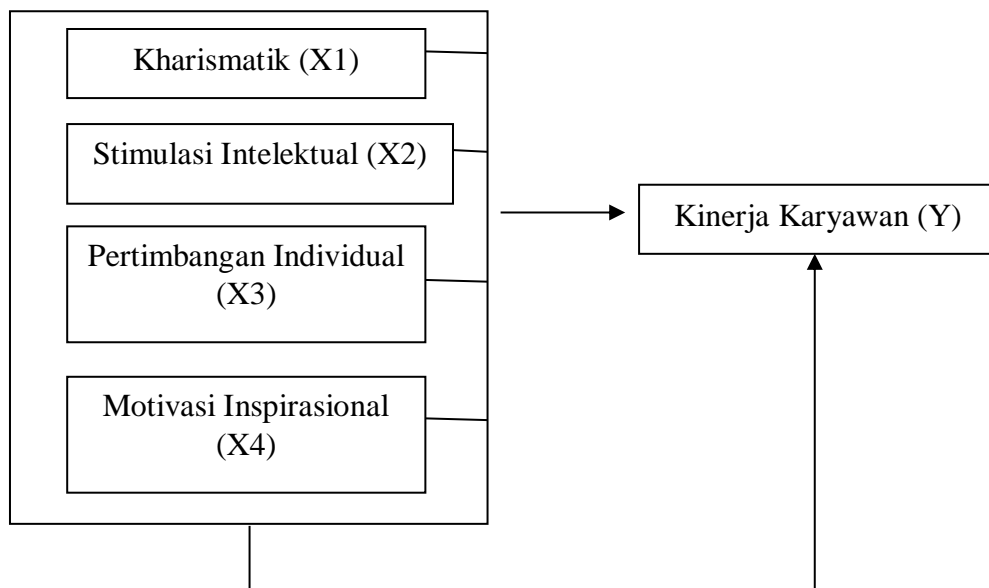
2.4. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2010).

Berdasarkan beberapa tinjauan empiris, yaitu :

I Kadek Wartana (2019), Nurhayana, N. (2016), AULIA, N. A., Rahmawati, R., & Jumiati, I. E. (2018), Fauzi, F. (2018), Septyan, F. B., Al Musadieg, M., & Mukzam, M. D. (2017) maka dapat dibuat model hipotesis sebagai berikut :

Gambar 2.2
Model Hipotesis



Maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Diduga Karismatik (X1), Stimulasi Intelektual (X2), Pertimbangan Individual (X3) dan Motivasi Inspirasional (X4) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y)
- H2: Diduga Karismatik (X1), Stimulasi Intelektual (X2), Pertimbangan Individual (X3) dan Motivasi Inspirasional (X4) berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y)