

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerjaan tertentu. Seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya meliputi kuantitas dan kuantitas *output* serta kendala dalam bekerja di mana seseorang yang bekerja dengan baik akan memiliki kinerja yang tinggi dan dapat menghasilkan kerja yang baik pula (Bagastia, 2018). Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan maka penting bagi organisasi mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya kinerja. Vijaya (2015), menyatakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerja, gaya kepemimpinan, aspek-aspek teknis, dan prilaku lain. Salah satu unsur yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah pemimpin yang mempengaruhi bawahannya dan mengikutsertakan bawahan secara aktif dalam mencapai tujuan tersebut melalui gaya kepemimpinan transformasional yang sesuai.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (Supardi dan Anwar, 2015 : 65). Kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi menurut

(Luthans 2016:653). Sedangkan menurut Wahjosumidjo (2014: 34) Kepemimpinan transformasional seperti yang diuraikan oleh Northouse (2014:176) merupakan sebuah gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan pada proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan suatu hubungan yang meningkatkan motivasi baik dalam diri pemimpin maupun pengikutnya. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional cenderung memberi perhatian lebih kepada para pengikutnya. Seorang pemimpin yang baik harus dapat memberikan motivasi agar dapat mencapai produktivitas kerja dan kepuasan kerja bawahannya.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu: pertama, faktor individu: kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental, latar belakang, seperti keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja dan demografi meliputi umur, asal-usul dan jenis kelamin. Kedua, faktor psikologis: persepsi, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja. Ketiga, faktor organisasi : Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan sistem penghargaan (*reward system*) Gibson dan Pujanita (2017 : 23). Dalam penelitian ini, difokuskan pada penelitian ini adalah tiga faktor yaitu kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja.

Motivasi merupakan keseluruhan pemberian dorongan kerja dari manajemen perusahaan sehingga karyawan tergerak dengan penuh gairah untuk melaksanakan pekerjaannya masing-masing. Pemimpin perlu memahami benar karakter tiap-tiap karyawannya sehingga dapat

mempengaruhi masing-masing individu di dalam perusahaan untuk bekerja sesuai dengan yang diharapkan. Menurut Hasibuan (2013) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintergrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. PLN (Persero) UP 3 Bali Selatan, dimana dalam memajukan tujuan organisasi perusahaan mengharapkan peningkatan pada kinerja karyawan dan juga penting memperhatikan metode kepemimpinan transformasional yang diterapkan penerapan nilai-nilai motivasi kerja karyawan. Walaupun dalam pelaksanaannya ditemukan permasalahan berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja. PT. PLN (Persero) UP 3 Bali Selatan yang beralamat di Jalan PB. Sudirman No. 02 Denpasar.

Salah satu indikator kinerja karyawan tercermin dari tingkat absensi karyawan. Semakin baik kualitas kehadiran atau absensi karyawan maka kinerja karyawan tinggi dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan buruknya kualitas atau presensi maka sebuah perusahaan bisa dikatakan tidak akan berjalan dengan baik atau kinerja karyawannya buruk.

**Tabel 1.1**  
**Tingkat Absensi Karyawan pada perusahaan**  
**PT. PLN (Persero) UP 3 Bali Selatan**  
**Tahun 2019**

No	Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Hari Kerja (Hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (Orang)	Jumlah Hari Kerja Yang Hilang (Orang)	Jumlah Hari Kerja Senyatanya (Orang)	Presentasi Absensi (%)
1	2	3	4	5= (3x4)	6	7=(5-6)	8= (6:5)x100%
1	Januari	120	20	2400	125	2275	5,21
2	Februari	120	25	3000	120	2880	4,00
3	Maret	120	20	2400	129	2271	5,38
4	April	120	22	2640	125	2515	4,73
5	Mei	120	25	3000	120	2880	4,00
6	Juni	120	23	2760	118	2642	4,28
7	Juli	120	22	2640	116	2524	4,39
8	Agustus	120	18	2160	115	2045	5,32
9	September	120	24	2880	114	2766	3,96
10	Oktober	120	21	2520	113	2407	4,48
11	November	120	25	3000	115	2885	3,83
12	Desember	120	19	2280	117	2163	5,13
Jumlah			268	31680	1433	30253	54,7
Rata-rata			22,3	2640,0	119,4	2521,1	4,56

Sumber : PT. PLN (Persero) UP 3 Bali Selatan Renon Denpasar

Dari Tabel 1 dapat dijelaskan bahwa tingkat absensi karyawan pada PT. PLN (Persero) UP 3 Bali Selatan di Renon, Denpasar dari bulan Januari 2019 sampai bulan Desember 2019 adalah berfluktuasi setiap bulan dengan rata-rata tingkat absensi adalah sebesar 4,56%. Tingkat absensi yang wajar berada dibawah 3%, diatas 3% sampai 10% dianggap tinggi, sehingga dengan demikian sangat perlu mendapat perhatian serius dari pihak perusahaan (Utama, 2007 : 93). Dapat dikatakan tingkat absensi karyawan pada PT. PLN (Persero) UP 3 Bali Selatan sebesar 4,56% adalah tinggi. Tingkat absensi karyawan yang tinggi menunjukkan kinerja karyawan adalah rendah.

Demikian dilihat dari hasil pengamatan dan wawancara yang telah di lakukan, ada beberapa pegawai sering terlambat ke tempat kerja, keluar pada saat jam kerja dan pulang mendahului jam kerja. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP 3 Bali Selatan di Renon, Denpasar

masih rendah. Berikut disajikan tabel keterlambatan masuk kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP 3 Bali Selatan di Renon, Denpasar :

**Tabel 1.2**  
**Keterlambatan Karyawan Pada PT. PLN (Persero) UP 3 Bali Selatan**

No	Bulan	Jumlah Karyawan (orang)	Karyawan Masuk Tepat Waktu (orang)	Karyawan Terlambat (orang)	Persentase (%)
1	Januari	120	113	7	5,8
2	Februari	120	115	5	4,2
3	Maret	120	115	5	4,2
4	April	120	113	7	5,8
5	Mei	120	114	6	5,0
6	Juni	120	113	7	5,8
7	Juli	120	114	6	5,0
8	Agustus	120	114	6	5,0
9	September	120	116	4	3,3
10	Oktober	120	115	5	4,2
11	November	120	112	8	6,7
12	Desember	120	114	6	5,0
Jumlah				72	60,0
Rata-rata				6	5,0

Sumber :PT. PLN (Persero) UP 3 Bali Selatan

Dari Tabel 1.2 di atas dapat dikatakan bahwa tingkat keterlambatan karyawan pada PT. PLN (Persero) UP 3 Bali Selatan termasuk dalam kategori tinggi, dimana rata-rata perbulan adalah 5,0 persen, masalah keterlambatan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja karena masalah tersebut menyangkut kedisiplinan kerja, keterlambatan berarti masalahnya tidak bekerja secara penuh, hal ini akan menyulitkan perusahaan, mencapai target yang telah ditentukan.

Faktor efektifitas kepemimpinan transformasional juga menjadi hal yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Secara umum pimpinan perusahaan menaruh perhatian yang besar dan keinginan

yang kuat agar setiap orang mampu menjalani kerja sama dalam menjalankan tugas masing-masing.

Penelitian dilakukan Vijaya dan Sriathi, (2015) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan terhadap kinerja karyawan pada Cok Konfeksi Denpasar. Sedangkan penelitian kedua dilakukan Ulfah (2017) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BMT Amanah Ummah Sukoharjo. Pada penelitian yang dilakukan Armawan (2014) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. FSG. Sedangkan penelitian Aqmarina, Utami dan Prasetya (2016) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada Karyawan Hotel Gajahmada Graha Malang.

Beberapa *research gap* yang ada yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional seperti kurangnya kepercayaan pemimpin dalam organisasi, kurang percaya kemampuan pimpinan membuat keputusan dalam pekerjaan, dan pimpinan kurang bisa menangani masalah dalam organisasi.

Selain masalah kepemimpinan transformasional juga ada masalah tentang motivasi kerja yaitu : insentif jarang diberikan *reward* yang diberikan tidak sebanding dengan hasil kerja, tidak diberikan kesempatan untuk pertumbuhan karir pada semua karyawan, dan kurangnya memperhatikan kesejahteraan karyawan secara serius dari atasan.

Penelitian pertama dilakukan Jaya, Sudibya, dan Sudharma, (2017) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Nurhadian (2017) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan. Pada penelitian Ulfah (2017) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BMT Amanah Ummah Sukoharjo. Hal yang berbeda ditemukan pada penelitian Luhur (2014) menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan pada Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk.

Memperhatikan adanya kesenjangan antara kondisi normatif dengan kondisi faktual, secara normatif kepemimpinan transformasional merupakan faktor yang dapat meningkatkan motivasi serta kinerja karyawan. Motivasi kerja yang tinggi menyebabkan peningkatan produktivitas serta kinerja karyawan pada organisasi yang lebih tinggi, tetapi pada kenyataan pada PT. PLN (Persero) UP 3 Bali Selatan muncul permasalahan pada karyawan dan pemimpin.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka permasalahan terkait penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP 3 Bali Selatan ?

2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP 3 Bali Selatan ?
3. Apakah kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP 3 Bali Selatan ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada kerja pada PT. PLN (Persero) UP 3 Bali Selatan.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada kerja pada PT. PLN (Persero) UP 3 Bali Selatan.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada kerja pada PT. PLN (Persero) UP 3 Bali Selatan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Dari tujuan penelitian yang telah disampaikan diatas diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat dan kegunaan sebagaiberikut:

#### **1) Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi dan wawasan yang luas, serta dapat dijadikan referensi di lingkungan akademis serta bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan bermanfaat bagi pihak pihak yang berkepentingan.



## 2) Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan dijadikan bahan pertimbangan dalam rangka penyempurnaan kebijakan program kesehatan, keselamatan dan kepuasan kerja di mana suatu karyawan memiliki suatu kinerja untuk mencapai suatu tujuan yang ingin tercapai dari diri karyawan tersebut yang telah ditetapkan Pada PT. PLN (Persero) UP 3 Bali Selatan.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kepemimpinan**

###### **1) Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan (Robbins dan Judge, 2015 :249). Hersey and Blanchard (dalam Apriyanto, 2015), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah ciri khas yang dimiliki pemimpin dalam memberikan motivasi dan semangat kepada bawahannya serta sekaligus memberikan keputusan atau kebijakan yang baik dalam suatu organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap mampu meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Ciri-ciri kepemimpinan transformasional menurut Avolio dan Bass (dalam Ritawati, 2013) terdiri dari :

###### **a. Karismatik**

Karismatik merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan karismatik dapat

memotivasi bawahan untuk memngeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya.

b. Inspirasional

Perilaku pemimpin dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

c. Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual merupakan upaya pemimpin dalam mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan dengan perspektif baru. Melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk tujuan atau sasaran yang menantang.

d. Perhatian secara Individual

Perhatian atau pertimbangan terhadap perbedaan individual implikasinya adalah memelihara langsung *face to face* dan komunikasi terbuka dengan para pegawai. Pengaruh personal dan hubungan satu persatu antar atasan-bawahan merupakan hal terpenting yang utama. Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai identifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang

pemimpin. Sedangkan *monitoring* merupakan bentuk perhatian bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntunan yang diberikan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman bila dibandingkan dengan seniornya. Dengan demikian, keempat ciri tersebut yang merupakan perilaku transformasional. Pemimpin diharapkan mampu berinteraksi mempengaruhi terjadinya perubahan perilaku bawahan untuk mengoptimalkan usaha dan *performance* kerja yang lebih memuaskan ke arah tercapainya visi dan misi organisasi.

## 2) **Kepemimpinan Transformasional**

Keberhasilan atau tindaknya sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh kepemimpinan, karena pemimpin bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan pekerjaan, sebaiknya kesuksesan dalam memimpin sebuah organisasi merupakan seseorang mempengaruhi orang lain untuk menggerakkan atau menjalankan visinya, selain itu adanya koordinasi atau kerja sama yang baik antara pemimpin dan bawahannya.

Wahjosumidjo (2014 :34) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai proses untuk merubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan, serta penghargaan terhadap para bawahan.

Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam melukiskan suatu visi mengenai keadaan masa depan yang diharapkan dan mengkomunikasikannya dengan suatu jalan yang menyebabkan para pengikut

percaya kepada visi transformasi organisasi sehingga perubahan tersebut bernilai untuk diupayakan (Wirawan, 2014).

Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini bekerja menuju saran pada tindakan mengarah organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru. Dimana dalam kepemimpinan transformasional ini dibutuhkan tindakan memotivasi dari pimpinan, agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Lebih lanjut Sarros dan Butchatsky (dalam Sofyandi, 2012 : 213) menjelaskan bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin sehingga para pemimpin kita lebih berkarayatan dan berkeadilan sosial.

Secara sederhana dapat dipahami bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang membawa organisasi pada tujuan baru yang lebih besar dan belum pernah dicapai sebelumnya dengan memberikan kekuatan mental dan keyakinan kepada para karyawan agar mereka bergerak secara bersungguh-sungguh menuju bersama tersebut dengan mengesampingkan kepentingan/keadaan personalnya. Selain itu dalam kepemimpinan transformasional tersebut lebih bersifat kekeluargaan karena pimpinan sangat peduli terhadap karyawan serta suatu organisasi tersebut adalah milik bersama dan tanggung jawab bersama.

Sedangkan ciri-ciri dari kepemimpinan transformasional menurut Rees (dalam Wahjosumidjo 2014 :70 ) adalah sebagai berikut :

- a. Pimpinan yang memperhatikan sikap, nilai, visi, kemampuan, keterampilan dan keahlian, serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi.
- b. Pimpinan berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, komitmen, dan keyakinan untuk mencapai tujuan dengan mempertimbangkan akibat-akibat dari setiap keputusan yang diambil.
- c. Pemimpin selalu memotivasi bawahannya melalui pemberian arti terhadap tugas bawahan
- d. Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara – cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya
- e. Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi.

Kepemimpinan transformasional lebih bersifat kekeluargaan, tetapi dalam pelaksanaannya tetap tegas dan sesuai aturan yang berlaku demi tercapainya suatu tujuan baru. Untuk kepemimpinan demokratis, bebas, dan partisipatif, merupakan suatu kepemimpinan yang hampir menyerupai dengan kepemimpinan transformasional. Dimana kepemimpinan transformasional merupakan kesempurnaan dari kepemimpinan demokratis, bebas, dan partisipatif. Sehingga untuk saat ini ini kepemimpinan demokratis, bebas, dan partisipatif sudah jarang digunakan oleh suatu instansi maupun perusahaan.

Sedangkan untuk kepemimpinan *Laissez-Faire*, dan permisif, hampir sama dengan kepemimpinan otoriter, dan sudah sangat jarang suatu intasi maupun perusahaan yang menggunakannya, bahkan kepemimpinan otoriter, *Laissez-Faire*, dan permisif lebih kearah diktator, keras, dan lebih mengarahkan keuntungan salah satu pihak yaitu pemimpin.

### 3) Indikator-Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator-indikator kepemimpinan transformasional ditentukan berdasarkan pedoman bagi para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut, yaitu (Tucunan, Supartha, Raina 2014)

- a. Percaya dengan pemimpin dalam organisasi.
- b. Yakin pimpinan dapat menangani masalah organisasi.
- c. Merasa bahwa saya senang bekerja untuk alasan yang lebih besar dari pada sekedar mencari uang untuk hidup.
- d. Percaya dengan pemimpin meskipun ketika ada yang kurang berkenan dalam organisasi.
- e. Percaya dengan kemampuan pimpinan membuat keputusan dalam pekerjaan.
- f. Mengagumi pemimpin pada organisasi.
- g. Menemukan pemimpin organisasi seperti yang ada sekarang.
- h. Percaya terhadap keputusan yang dibuat pemimpin

#### 2.1.2 Motivasi Kerja

##### 1) Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin "*Movere*" yang berarti dorongan, daya penggerak kata kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan.

Secara harfiah motivasi dipahami sebagai pemberian motif. Pegawai bekerja karena memiliki motif. Motif tersebut terkait dengan maksud atau tujuan yang ingin diraihinya. Pada umumnya, motif utama pegawai untuk bekerja adalah mencari penghasilan, mengembangkan potensi diri, aktualisasi, serta kebutuhan akan penghargaan (Donni, 2016 : 200)

Motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan nonmoneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan (Winardi, 2011 : 6)

Motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah dan ketentuan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan (Robbins, 2015:127).

Menurut (Luthans, 2009 :271) memandang motivasi sebagai sistem yang terdiri dari :

a. Kebutuhan

Kebutuhan diciptakan setiap kali ada ketidak seimbangan psikologis dan fisiologis.

b. Dorongan

Pendorong atau motif (istilah kedua sering digunakan secara bergantian), yang dibentuk untuk mngurangi kebutuhan.

c. Insentif

Pada akhir siklus motivasi adalah insentif, yang didefinisikan sebagai sesuatu yang akan meringankan kebutuhan dan mengurangi adanya dorongan.



## 2) Sumber Motivasi

Teori motivasi yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua, yaitu sumber motivasi dari dalam diri atau motivasi intrinsik dan sumber motivasi dari luar atau motivasi ekstrinsik

### a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik muncul karena motif yang timbul dari dalam diri pegawai. Motif ini aktif atau berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar.

Faktor yang mendorong pegawai untuk melakukan sesuatu adalah:

#### a) Minat

Pegawai akan merasa terdorong untuk melakukan sesuatu kegiatan kalau kegiatan yang sesuai dengan minatnya.

#### b) Sikap Positif

Pegawai yang mempunyai sifat positif terhadap suatu pekerjaan akan rela untuk ikut dan terlibat dalam kegiatan tersebut, serta akan berupaya seoptimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

#### c) Kebutuhan

Pegawai mempunyai kebutuhan tertentu dan akan berupaya untuk memenuhi kebutuhan tersebut dengan melaksanakan serangkaian aktivitas atau kegiatan.

### b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik muncul karena adanya rangsangan dari luar. Dua faktor utama yang berkaitan dengan motivasi ekstrinsik pegawai dalam organisasi berkenaan dengan :

a) Motivator

Motivator berkaitan dengan prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri serta pekerjaannya.

b) Kepemimpinan transformasional

Merupakan kebijakan dan administrasi organisasi yang baik, surplus teknis yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang mendukung, serta keselamatan kerja. (Donni, 2016 : 205).

### 3) Teori Motivasi

Teori tentang motivasi sangat banyak sekali dan tersebar dalam dalam arisan berbagai bidang studi, misalnya dalam psikologi, manajemen, sosial, dan lain sebagainya. Namun demikian, untuk menyederhanakan, berikut ini disajikan beberapa teori motivasi yang pada umumnya dikenal, yaitu :

a) Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori motivasi Maslow (1943- 1970) dinamakan dengan: “*A theory of human motivation*”. Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seorang berperilaku / bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam- macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Dasar dari teori ini adalah :

- (1) Manusia adalah makhluk yang berkeinginan, ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayat tiba.

(2) Kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.

(3) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow dalam Donni (2016 : 206) menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri atas lima tingkat atau hirarki kebutuhan yaitu :

(1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Merupakan tingkat kebutuhn terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar, misalnya kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual.

(2) Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.

(3) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan untuk rasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

(4) Kebutuhan akan Harga Diri atau Pengakuan (*Esteem Needs*)

Kebutuhan ini berkaitan kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

(5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self- Actualization Needs*)

Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpedapat, dan mengemukakan ide- ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu. (Donni 2016: 206).

b) Teori “ERG” Clyton Alderfer

Aldefer mengidentifikasi tiga kelompok kebutuhan yaitu :

(1) Kebutuhan Eksistensi (*Existence*)

Menyangkut penyediaan tuntunan eksistensi material dasar manusia. Kelompok ini mencakup jenis-jenis yang dianggap oleh Maslow sebagai kebutuhan fisik dan keamanan.

(2) Kebutuhan Keterhubungan (*Relatedness*)

Dorongan sosial dan status ini menuntut interaksi dengan orang lain. Kelompok kebutuhan ini selaras dengan apa yang dikemukakan Maslow sebagai kebutuhan sosial dan penghargaan.

(3) Kebutuhan Pertumbuhan

Kelompok kebutuhan ini mencakup komponen-komponen intrinsik yang oleh Maslow digolongkan sebagai kelompok kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri.

c) Teori Dua Faktor Herzberg

Teori yang dikembangkannya dikenal dengan model dua faktor yaitu :

(1) Faktor Motivasional

Yang dikaitkan dengan isi pekerjaan menyangkut keberhasilan, pengakuan, pekerjaan yang menantang, peningkatan dan pertumbuhan dalam pekerjaan.

(2) Faktor *Hygiene* atau Pemeliharaan

Yang meliputi gaji, kehidupan pribadi, kualitas supervisi, kondisi kerja, jaminan kerja, hubungan antar pribadi, kebijaksanaan dan administrasi perusahaan.

#### 4) Karakteristik dan Kebutuhan Akan Motivasi Kerja

Terdapat tiga macam karakteristik dasar dari motivasi kerja yang berkenaan dengan pegawai, yaitu :

a) Usaha (*Effort*)

Merupakan kekuatan dari perilaku kerja seseorang atau seberapa besar upaya yang dikeluarkan seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaannya.

b) Ketekunan (*persistence*)

Ketekunan yang dijalankan individu dalam menggunakan usahanya pada tugas- tugas yang diberikan.

c) Arah (*Direction*)

Karakteristik ini mengarah pada kualitas kerja seseorang dalam perilaku bekerjanya.

#### 5) Jenis-Jenis Motivasi

Tiap kegiatan yang dilakukan seseorang pasti didorong oleh sesuatu dari dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Menurut (Supardi dan Anwar, 2008 : 48- 55), motivasi bisa ditimbulkan oleh faktor internal atau eksternal tergantung dari mana suatu kegiatan dimulai.

a) Motivasi Internal

Kebutuhan dan keinginan yang ada dalam diri seseorang akan menimbulkan motivasi internalnya. Motivasi internal dapat digolongkan menjadi dua kelompok yaitu :

(1) Motivasi fisiologi merupakan motivasi alamiah (biologis) seperti lapar, haus, seks.

(2) Motivasi psikologis dikelompokkan dalam tiga kategori dasar yaitu :

- (a) Motivasi kasih sayang yaitu motivasi untuk menciptakan dan memelihara kehangatan, keharmonisan, dan kepuasan emosional dalam berhubungan dengan orang lain.
- (b) Motivasi mempertahankan diri yaitu motivasi untuk melindungi kepribadian, menghindari luka fisik dan psikologi dan mendapatkan kebanggaan.
- (c) Motivasi memperkuat diri yaitu motivasi untuk mengembangkan, berprestasi, menaikkan prestasi dan mendapatkan pengakuan orang lain.

b) Motivasi Eksternal

Teori motivasi eksternal tidak mengabaikan teori motivasi eksternal, tetapi justru dikembangkan di atasnya. Teori motivasi eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada didalam individu yang di pengaruhi faktor-faktor internal yang dikendalikan oleh manajer, yaitu meliputi suasana kerja seperti gaji, penghargaan, kenaikan pangkat dan tanggung jawab. Motivasi eksternal digolongkan menjadi tiga yaitu :

(1) Motivasi Finansial

Motivasi finansial atau dorongan yang bersifat keuangan yang bukan saja meliputi uph atau gaji tetapi juga masuk kedalamnya kemungkinan memperoleh bagian keuntungan dari perusahaan dan soal-soal kesejahteraan, meliputi perumahan, pemeliharaan kesehatan, rekreasi dan jaminan hari tua.

(2) Motivasi Non Finansial

- (a) Keadaan kerja yang memuaskan meliputi : tempat kerja, jam kerja, pekerjaan yang sesuai dengan keahlian para pekerja dan hubungan kerja.

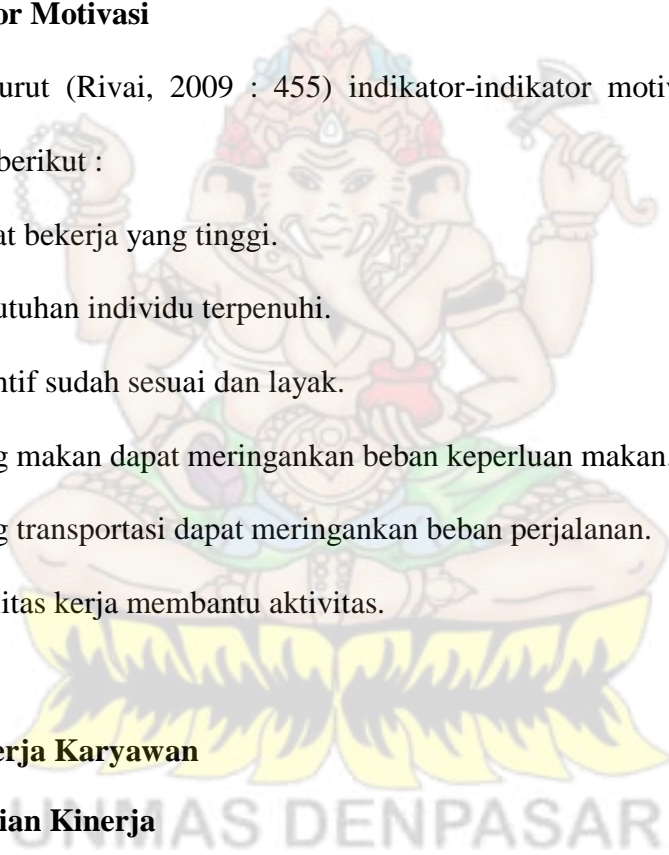
(b) Sifat pemimpin terhadap keinginan- keinginan pegawai seperti :  
jaminan kerja, keluhan-keluhan, liburan dan hubungan dengan  
atasan.

### (3) Motivasi Sosial

Motivasi sosial merupakan sikap dan keadaan tingkah laku anggota organisasi lainnya yang mendukung kinerja pegawai bersangkutan

## 6) Indikator Motivasi

Menurut (Rivai, 2009 : 455) indikator-indikator motivasi dapat diukur sebagai berikut :

- 
- a) Minat bekerja yang tinggi.
  - b) Kebutuhan individu terpenuhi.
  - c) Insentif sudah sesuai dan layak.
  - d) Uang makan dapat meringankan beban keperluan makan.
  - e) Uang transportasi dapat meringankan beban perjalanan.
  - f) Fasilitas kerja membantu aktivitas.

### 2.1.3 Kinerja Karyawan

#### 1) Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai dan Segala, 2013 :549). Kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Marwansyah, 2014:229)

Kinerja karyawan adalah suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu yang menjadi tugasnya (Daradjat, 2015:105).

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya yaitu perilaku nyata yang di tampilkan dari sejumlah upaya yang dilakukan pada pekerjaannya sesuai dengan perannya dalam organisasi

## 2) Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut (Rivai, 2013 : 551) tujuan dari penilaian suatu kinerja adalah :

- a. Mengetahui pengembangan, yang meliputi :
  - a) Identifikasi kebutuhan pelatihan
  - b) Umpan balik kinerja
  - c) Menentukan transfer dan penugasan
  - d) Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan
- b. Pengambilan keputusan administrasi, yaitu meliputi
  - a) Keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan
  - b) Pengekuan kinerja karyawan
  - c) Pemutusan hubungan kerja
  - d) Mengidentifikasi yang buruk
- c. Keperluan perusahaan , yang meliputi :
  - a) Perencanaan SDM
  - b) Menentukan kebutuhan pelatihan
  - c) Evalueasi pencapaian tujuan perusahaan



- d) Informasi untuk identifikasi tujuan
- d. Dokumentasi meliputi
  - a) Kriteria untuk validasi penelitian
  - b) Dokumentasi kepuasan-kepuasan tentang SDM
  - c) Membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

### 3) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut (Sedarmayanti, 2009:195) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

- 1) Sikap mental, berupa motivasi kerja, stres kerja financial dan etika kerja
- 2) Pendidikan dan pelatihan
- 3) Keterampilan
- 4) Manajemen
- 5) Tingkat pengehasilan
- 6) Gizi dan kesehatan
- 7) Jaminan sosial
- 8) Lingkungan dan iklim
- 9) Teknologi

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sangat banyak diantaranya adalah pendapatan-pendapatan dan pelatihan, lingkungan kerja serta iklim kerja. Jadi dalam hal ini kinerja berkenaan dengan kualitas maupun kualitas pekerjaan yang di hasilkan.

### 4) Indikator Kinerja

Mangkunegara (2013: 75) mengemukakan bahwa indikator kinerja karyawan yaitu :

1) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3) Pelaksana tugas

Pelaksana tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4) Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

5) Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

#### 2.1.4 Teori Hubungan Antar Variabel

1) **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan/anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau

tertekan, (Nawawi, 2003). Menurut Scott Burd (2003) kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang diterapkan dalam rangka mempertahankan pemimpin dan organisasinya dengan cara penggabungan tiga unsur, yaitu: Strategi, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi.

Aspek-aspek yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional yaitu, pemimpin sebagai agen pembaharuan dan perubahan yang memberikan pengaruh ideal, motivasi inspirasi, mendorong kinerja karyawan, mempunyai visi dan mempercayai intuisi serta meningkatkan kemampuannya agar dapat menghadapi situasi yang rumit. Faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah kemampuan, kepribadian, pengalaman dan motivasi yang dimiliki untuk membuat suatu prestasi berdasarkan sistem nilai yang ditentukan. Serta memiliki kedewasaan, memiliki sikap kemanusiaan dan yakin atau percaya kepada bawahan sehingga dapat menjalin hubungan sosial yang baik dengan para karyawannya.

2) Hubungan motivasi kerja dengan variabel kinerja karyawan.

Menurut Samsudin, (2005:166), menyebutkan bahwa motivasi adalah sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. Motivasi adalah suatu kekuatan potensial yang ada di dalam diri seorang manusia yang dapat dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang pada intinya berkisar sekitar imbalan moneter dan imbalan nonmoneter, yang dapat mempengaruhi hasil kerjanya secara positif atau secara negatif, hal mana

tergantung pada situasi dan kondisi yang dihadapi orang yang bersangkutan (Winardi, 2011 : 6)

Dari teori tersebut menjelaskan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja, di mana motivasi mampu mendorong individu atau karyawan untuk lebih giat dalam berbuat atau bekerja. Hal ini dapat dimaknai bahwa jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, maka kinerja pun akan meningkat.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai acuan empiris dalam sebuah penelitian. Berikut ini akan disajikan mengenai beberapa penelitian terdahulu sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan
  - a. Penelitian pertama dilakukan Vijaya dan Sriathi, (2015) menggunakan alat analisis yaitu analisis regresi linier berganda, uji t dan uji F. Variabelnya terdiri dari kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, kompensasi dan kinerja karyawan. Lokasi penelitian dilakukan di Cok Konveksi di Denpasar. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Cok Konveksi Denpasar.
  - b. Penelitian kedua dilakukan Ulfah (2017) menggunakan alat analisis yaitu analisis regresi linier berganda, korelasi berganda, analisis determinasi, uji t dan uji F. Variabelnya terdiri dari kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Lokasi penelitian dilakukan di Jasa Keuangan Syariah (KJKS) BMT AManah Ummah Sukoharjo. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa

Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BMT Amanah Ummah Sukoharjo.

- c. Penelitian ketiga dilakukan Armawan (2014) menggunakan alat analisis yaitu analisis regresi linier berganda, uji F dan uji t. Variabelnya terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Lokasi penelitian dilakukan di PT. FSG. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. FSG.
  - d. Penelitian keempat dilakukan oleh Aqmarina, *et.,al.* (2016) menggunakan alat analisis yaitu analisis regresi linier berganda, uji t dan uji F. Variabelnya terdiri dari kepemimpinan transformasional dan transaksional dan kepuasan kerja karyawan. Lokasi penelitian dilakukan di Hotel Gajahmada Graha Malang. Hasil penelitian dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada Karyawan Hotel Gajahmada Graha Malang.
2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan
- a. Penelitian pertama dilakukan Jaya, *et.,al.*, (2017) menggunakan alat analisis yaitu uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda, koefisien determinasi, uji t dan uji F. Variabelnya terdiri dari lingkungan kerja fisik, motivasi dan semangat kerja pegawai. Lokasi penelitian dilakukan di Dinas Kesehatan Tabanan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan.

- b. Penelitian kedua dilakukan Nurhadian (2017) menggunakan alat analisis yaitu analisis regresi linier berganda, uji t dan uji F. Variabelnya terdiri dari kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Lokasi penelitian dilakukan di PT. HIT Polytron di Karawang. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan
  - c. Penelitian ketiga dilakukan Ulfah (2017) menggunakan alat analisis yaitu analisis regresi linier berganda, uji t dan uji F. Variabelnya terdiri dari kepemimpinan transformasional, motivasi, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Lokasi penelitian dilakukan di Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) BMT Amanah Ummah Sukoharjo. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BMT Amanah Ummah Sukoharjo.
  - d. Penelitian keempat dilakukan oleh Luhur (2014) menggunakan alat analisis yaitu analisis regresi linier berganda, korelasi berganda, koefisien determinasi, uji t dan uji F. Variabelnya terdiri dari lingkungan kerja fisik, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Lokasi penelitian dilakukan di PT. Bank Panin Tbk di Surabaya. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja karyawan pada Biro Pengawasan dan Pemeriksaan PT Bank Panin Tbk.
3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan
    - a. Penelitian pertama dilakukan Nurhadian (2017) menggunakan alat analisis yaitu analisis regresi linier berganda, uji t dan uji F. Variabelnya terdiri dari kepemimpinan transformasional, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Lokasi penelitian dilakukan di PT. HIT Polytron di Karawang. Hasil

penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan.

- b. Penelitian kedua dilakukan Armawan (2014) menggunakan alat analisis yaitu analisis regresi linier berganda, uji F dan uji t. Variabelnya terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Lokasi penelitian dilakukan di PT. FSG. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. FSG.
- c. Penelitian ketiga dilakukan Ulfah (2017) menggunakan alat analisis yaitu analisis regresi linier berganda, korelasi berganda, analisis determinasi, uji t dan uji F. Variabelnya terdiri dari kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja fisik, budaya organisasi dan kinerja karyawan. Lokasi penelitian dilakukan di Jasa Keuangan Syariah (KJKS) BMT Amanah Ummah Sukoharjo. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BMT