

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Robbins (2008:92) mengatakan Pemimpin transformasional mendorong bawahannya agar lebih inovatif dan kreatif. Para pemimpin transformasional dipandang lebih efektif karena mereka lebih kreatif, mereka juga lebih efektif karena mampu mendorong pengikutnya 23 menjadi kreatif. Pemimpin transformasional menghasilkan komitmen di pihak para pengikut dan menanamkan pada diri mereka rasa percaya yang lebih besar kepada pemimpin. Pemimpin transformasional menaruh perhatian terhadap pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama

Menurut Yuki (2005), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan sesuai dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2001), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai, 2004). Demikian halnya Locander et al. (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak. Lok

dan Crawford (2001) memandang kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan. Selanjutnya, George R. Terry (1964) dalam Kartono (2005) menuliskan sepuluh sifat pemimpin yang unggul, yaitu : (1) Kekuatan, (2) Stabilitas emosi, (3) Pengetahuan tentang relasi insane, Kejujuran, (5) Objektif, (6) Dorongan pribadi, (7) Keterampilan berkomunikasi, (8) Kemampuan mengajar, (9) Keterampilan sosial, dan (10) Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.

Menurut (2004), kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu : Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut. Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya. Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Siagian (1997) berpendapat bahwa peranan para pemimpin dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Menurut Siagian (1997) perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan.

Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah) (Mas'ud, 2004). Sedangkan Kepemimpinan Transformasional merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan Kepemimpinan Transformasional yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Miftah Thoha, 2001).

Rumusan kepemimpinan dari sejumlah ahli tersebut menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu, kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama di dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Dalam dua dasawarsa terakhir, konsep transaksional (*transactional leadership*) dan transformasional (*transformational leadership*) berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi (Locander et.al., 2002; Yammarino et.al., 1993). Hal ini menurut Humphreys (2002) maupun Liu et.al. (2003) disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1993 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku, pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi. Oleh karena itu, penelitian ini memusatkan pada konsep kepemimpinan transformasional yaitu:

Jika kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip pertukaran maka kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) berdasarkan prinsip pengembangan bawahan (*follower development*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas / pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan. Perbedaan tersebut menyebabkan konsep kepemimpinan transaksional dan transformasional diposisikan pada satu kontinum dimana keduanya berada pada ujung yang berbeda (Dvir et.al., 2002).

Arnold (2000) kepemimpinan transformasional adalah pola-pola yang bervariasi dari tingkah laku yang diinginkan pimpinan selama proses pengarahan dan mempengaruhi karyawannya. Beberapa faktor yang menggambarkan kepemimpinan yaitu :

- a. Memimpin dengan memberi contoh
- b. Partisipasi dalam pengambilan keputusan

- c. Melatih
- d. Menginformasikan
- e. Hubungan dengan tim

Humphreys (2002) menegaskan bahwa hubungan antara atasan dengan bawahan dalam konteks kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pertukaran "komoditas" (pertukaran imbalan secara ekonomis), tapi sudah menyentuh sistem nilai (*value system*). Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*beliefs*), sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan (Humphreys, 2002; Liu et.al., 2003; Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino et.al., 1993). Bass et.al (2003) serta Humphreys (2002) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu : karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*), inspirasi (*inspirational motivation*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*).

Idealized influence menurut Sarros dan Santora (2001) merupakan perilaku (*behavior*) yang berupaya mendorong bawahan untuk menjadikan pemimpin mereka sebagai panutan (*role model*). Pada mulanya, dimensi ini dinamakan karisma, namun karena mendapat banyak kritik maka istilah karisma diubah menjadi pengaruh ideal atau visi. Aspek kritical karisma adalah kekuatan spiritual (*transcendent power*) yang diyakini oleh bawahan dimiliki oleh pemimpinnya, sehingga bawahan percaya sepenuhnya dan mau melakukan apa saja demi pemimpinnya (*true believer*). Aspek tersebut tidak dimiliki oleh setiap orang dan selama ini tidak tercakup dalam kajian kepemimpinan transformasional, sehingga dimensi ini tidak tepat disebut karisma. Kajian mengenai dimensi ini lebih terpusat pada pemimpin yang memiliki visi jauh kedepan dan mampu menanamkan visi tersebut dalam diri bawahan (Rafferty & Griffin, 2004). Lebih jauh, pemimpin yang mempunyai *idealized influence* selain mampu mengubah pandangan bawahan tentang apa yang penting untuk dicapai pada saat ini maupun masa mendatang (*visi*), juga mau dan mampu berbagi resiko dengan bawahan, teguh dengan nilai, prinsip, dan pendiriannya, sehingga bawahan percaya, loyal, dan menghormatinya (Bass et.al., 2003; Humphreys, 2002; Sarros & Santora, 2001; Yammaririo et.al., 1993). *Idealized influence* merupakan dimensi terpenting kepemimpinan transformasional karena memberikan inspirasi dan membangkitkan motivasi bawahan (secara emosional) untuk menyingkirkan kepentingan

pribadi demi pencapaian tujuan bersama (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004).

Inspirational motivation menurut Humphreys (2002) serta Rafferty dan Griffin (2004) memiliki korelasi yang erat dengan *idealized influence*. Seperti dijelaskan sebelumnya, pemimpin transformasional memberi inspirasi kepada bawahan untuk memusatkan perhatian pada tujuan bersama dan melupakan kepentingan pribadi. Inspirasi dapat diartikan sebagai tindakan atau kekuatan untuk menggerakkan emosi dan daya pikir orang lain (Rafferty & Griffin, 2004). Keeratan dua dimensi ini mendorong munculnya pandangan untuk menyatukan kedua dimensi ini dalam satu konstruk. Namun dalam penelitian ini, *idealized influence* dan *inspirational motivation* diposisikan sebagai dua konstruk yang berbeda, dimana *idealized influence* mempunyai makna lebih dalam daripada *inspirational motivation*, atau dengan kata lain, *inspirational motivation* merupakan sisi luar atau perwujudan *idealized influence* (Humphreys, 2002; Rafferty & Griffin, 2004).

Inspirational motivation menurut Humphreys (2002) berbentuk komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim (Bass et.al., 2003).

Intellectual stimulation, merupakan faktor penting kepemimpinan transformasional yang jarang memperoleh perhatian (Rafferty & Griffin, 2004). *Intellectual stimulation* merupakan perilaku yang berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru. Dampak *intellectual stimulation* dapat dilihat dari peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan menganalisis permasalahan serta kualitas pemecahan masalah (*problem solving quality*) yang ditawarkan (Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino et.al., 1993). Bass et.al (2003) serta Sarros dan Santora (2001) berpandangan bahwa *intellectual stimulation* pada prinsipnya memacu bawahan untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memahami dan memecahkan masalah. Bawahan didorong untuk meninggalkan cara-cara atau metode-metode lama dan dipacu untuk memberikan ide dan solusi baru. Bawahan bebas menawarkan metode baru dan setiap ide baru tidak akan mendapat kritikan atau celaan. Sebaliknya, pemimpin berusaha meningkatkan moral bawahan untuk

berani berinovasi. Pemimpin bersikap dan berfungsi membina dan mengarahkan inovasi dan kreativitas bawahan.

Individualized consideration atau perhatian pribadi. *Individualized consideration* mengarah pada pemahaman dan perhatian pemimpin pada potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap bawahannya. Pemimpin menyadari perbedaan kemampuan, potensi, dan juga kebutuhan bawahan. Pemimpin memandang setiap bawahannya sebagai asset organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman pemimpin akan potensi dan kemampuan setiap bawahan memudahkannya membina dan mengarahkan potensi dan kemampuan terbaik setiap bawahan (Bass et al., 2003; Sarros & Santora, 2001; Yammarino et al., 1993).

2.1.2 Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi dipandang sangat penting bagi perilaku pekerjanya. Organisasi memiliki kewajiban untuk mengembangkan suatu iklim yang mendukung orientasi konsumen (Gronroos (1990) menemukan bahwa dukungan organisasi dan manajemen akan meningkatkan motivasi perilaku orientasi pelanggan dari para pekerjanya.

Locke (1976) dan Scheinoder (1998) mengemukakan bahwa individu tertarik dan merasa nyaman berada di organisasi dikarenakan adanya kesamaan karakteristik diantara keduanya. Meglino, (1989) mengemukakan bahwa individu yang mempunyai nilai-nilai yang sama dengan organisasi, maka mereka akan mudah berinteraksi secara efisien dengan system nilai organisasi, mengurangi ketidakpastian, dan konflik serta meningkatkan kepuasan dan meningkatkan kinerja.

Banyak masalah yang dikaitkan dengan dukungan organisasi. Bila dukungan organisasi merangsang motivasi dan prestasi serta menyediakan sarana bagi pemuasan berbagai kebutuhan penting para pekerja maka sumbangan dukungan organisasi bagi prestasi dan kepuasan kerja diharapkan cukup besar adalah keinginan yang wajar dari setiap karyawan untuk meniti karir dengan sebaik-baiknya, yang dalam hal ini diimplementasikan dengan keinginan untuk dapat meraih jabatan yang setinggi-tingginya dalam strata kepegawaian yang ada sebab masih banyak karyawan yang berasumsi bahwa dengan jabatan yang didapat, rejeki juga akan pula didapat. Untuk menciptakan kesejahteraan pegawai maka perlu diciptakan peluang-peluang untuk meningkatkan motivasi dari karyawan yang mendapat dukungan penuh dari perusahaan atau organisasi terkait. Susskind et al., (2000) berpendapat bahwa dukungan perusahaan dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi pekerja yang berhubungan dengan pelanggan, sehingga dapat dikatakan variabel dukungan perusahaan dapat berpengaruh positif terhadap motivasi pekerja. Dukungan organisasi

yang dikembangkan oleh Susskind et al (2000) terdiri dari 3 item yaitu penghargaan terhadap nilai, kesediaan perusahaan untuk membantu dan kepedulian perusahaan.

Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap pegawai akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu serta adanya ubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja (Shaam et al., 1999).

2.1.3 Kepuasan Kerja

Secara sederhana, definisi kepuasan kerja merupakan kepuasan yang dirasakan seorang pekerja secara individual melalui perbandingan antara input yang digunakan dan hasil yang diperoleh apakah sesuai dengan yang diharapkan. Semakin mendekati tingkat harapan terhadap hasil yang diperoleh, kepuasan kerja seorang pekerja juga akan semakin tinggi. Hal ini juga tidak terlepas dari berbagai faktor dari dalam maupun dari luar pekerja.

Goldtorpe et.al (dalam Fraser, 1983) melakukan uji coba terhadap masalah intrinsik dan ekstrinsik. Dalam penelitian tersebut dilihat apakah seorang pekerja berorientasi ke dalam atau ke luar sebagai alat pemenuhan di luar pekerjaannya, atau segala kebutuhannya sudah mendapatkan pemenuhan dari pekerjaannya sendiri. Hasilnya kelompok pertama lebih cenderung untuk kelas pekerja sedangkan kelompok kedua cenderung untuk kelas menengah.

Robbins (2001) kepuasan berdimensi sangat luas secara garis besar mencakup tantangan dalam kerja, imbalan dan penghargaan yang wajar, kondisi dan rekan kerja yang mendukung, motivasi, serta kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian karyawan. Clisson dan Durrick (1998) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi atau berhubungan dengan lima faktor sebagai berikut:

1. Kedudukan/posisi

Umumnya orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada posisi yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari mereka yang bekerja dalam posisi yang lebih rendah.

2. Pangkat/golongan

Pada pekerjaan yang didasarkan pada perbedaan tingkat (golongan), apabila ada kenaikan upah, maka besar kecilnya kenaikan upah yang diterima akan disesuaikan dengan golongan mereka. Hal ini juga dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan

kebanggaan terhadap kedudukan yang baru dan akan mengubah perilaku dan perasaan pekerja.

3. Umur

Menyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur antara 25 sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

4. Jaminan finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5. Mutu Pengawasan

Hubungan antara pegawai pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui ubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga pegawai bisa merasakan dirinya sebagai bagian yang penting dari organisasi (*sense of belonging*).

Celluci dan De Vries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004) merumuskan dimensi-dimensi kepuasan kerja dalam 5 dimensi sebagai berikut:

1. Kepuasan dengan gaji.
2. Kepuasan dengan promosi.
3. Kepuasan dengan rekan kerja.
4. Kepuasan dengan penyelia.
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

2.1.4 Motivasi Kerja

Motivasi adalah pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak (Fuad Mas'ud, 2004). Konsep motivasi dalam berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam (motivasi intrinsik), maupun dari luar (motivasi ekstrinsik). Dilain pihak, motivator atau pemuas seperti pencapaian, tanggung jawab, dan penghargaan mendukung pada kepuasan kerja. Motivator berhubungan erat dengan kerja itu sendiri atau hasil langsung yang diakibatkannya, seperti peluang promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan tanggung jawab dan prestasi. Perbaikan dalam isi pekerjaan mendorong pada peningkatan kepuasan dan motivasi untuk bekerja lebih baik.

Dimensi motivasi pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah keadaan yang menciptakan suatu kondisi dimana individu-individu yang termotivasi secara intrinsik nampak "menjadi bagian dari tugas" yang dikerjakan (Krivonos, 2006). Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah gambaran kerja yang dilakukan dengan tujuan

untuk menyelesaikan beberapa tujuan non tugas seperti mengurangi perasaan bersalah, menyenangkan teman, mendapatkan suatu promosi. Motivasi ekstrinsik mengacu pada kinerja suatu aktivitas disebabkan karena aktivitas mengarah pada beberapa penghargaan eksternal (penghargaan yang diberikan oleh orang lain ketimbang pelaksana tugas itu sendiri) seperti halnya upah, status, pertemanan, pengakuan, manfaat lebih yang tidak biasanya dan lain sebagainya (Krivonos, 2006).

Salah satu faktor penentu kinerja adalah motivasi. Menurut McClelland (dalam Handoko, 2004) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi, dalam hal ini ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Sedangkan menurut H. Veithzal Rivai (2003) motivasi dapat dikatakan sebagai kemauan seseorang untuk berusaha mencapai tujuan yang ditentukan. Dapat diyakini bahwa pada dasarnya setiap manusia memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan, sehingga melalui motivasi berarti ada dorongan yang kuat baik internal maupun eksternal pada diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang lebih dari apa yang dilakukan orang lain. Dengan kata lain motivasi kerja adalah sesuatu yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu atau sekurang-kurangnya mengembangkan cara tertentu sebagai wujud seseorang yang memiliki motivasi keberhasilan yang tinggi.

Kekuatan motivasi kerja tercermin dalam upaya personel untuk bekerja keras. Pengeluaran upaya ini mungkin menghasilkan prestasi yang baik atau mungkin juga sebaliknya, karena paling tidak ada dua faktor penting yang harus benar jika upaya akan diubah menjadi prestasi. Pertama, tenaga kerja harus mempunyai kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Faktor kedua adalah persepsi tenaga kerja yang bersangkutan tentang bagaimana upayanya dapat diubah sebaik-baiknya menjadi prestasi. Terdapat dua syarat pokok untuk memotivasi seseorang yaitu :

1. Insentif atau ganjaran harus penting bagi orang tersebut.
2. Ia harus merasa bahwa upaya yang dilakukan mungkin mengarah pada perolehan ganjaran.

Para pekerja sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan untuk kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Mereka berpendapat bahwa sebagian besar individu sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan tidak selalu memandang pekerjaan sebagai sesuatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan para pekerja umumnya akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi sehingga bisa diberi tanggung

jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas-tugas mereka, karena sudah punya dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar bisa mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka. Menurut H. Veitzal Rivai (2003) aspek-aspek yang terkandung dalam motivasi kerja adalah :

1. Cenderung bertanggung jawab.
2. Senang membahas kasus yang menantang.
3. Menginginkan prestasi yang lebih baik.
4. Suka memecahkan masalah.
5. Senang menerima umpan balik atas hasil karyanya.
6. Senang berkompetisi untuk mencapai hasil yang optimal.
7. Senang membahas kasus-kasus yang sulit.
8. Melakukan segala sesuatu dengan cara yang lebih baik.

Konsep dasar motivasi kerja karyawan merujuk pada beberapa studi terdahulu misal studi motivasi seseorang memegang peranan penting dengan kinerja perusahaan yang dihasilkan (Pullins et al., 2010). Konsep motivasi dalam berbagai literatur seringkali ditekankan pada rangsangan yang muncul dari seseorang baik dari dalam (motivasi intrinsik), maupun dari luar (motivasi ekstrinsik).

a. Teori Motivasi Mc Clelland

Menurut David Mc Clelland yang dikutip oleh Gibson (2015 : 97) terdapat tiga macam kebutuhan yang perlu diperhatikan pegawai yaitu : Kebutuhan akan prestasi (needs for achievement = nAch), kebutuhan akan kelompok pertemanan (needs for affiliation = nAff) dan kebutuhan akan kekuasaan (needs for power = nPower), dimana apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhinya. Berdasarkan teori ini kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dibangun dan dikembangkan melalui pengalaman dan pelatihan. Orang yang tinggi dalam nAch akan lebih menyukai pekerjaan dengan tanggung jawab individu, umpan balik dari kinerja, dan tujuan yang menantang.

b. Teori Herzberg

Teori Dua Faktor (Two-Factor Theory) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg merupakan kerangka kerja lain untuk memahami implikasi motivasional dari lingkungan kerja dan ada dua faktor didalam teori ini yaitu : faktor-faktor higienis (sumber ketidakpuasan karyawan) dan faktor-faktor pemuas (sumber kepuasan karyawan) dalam teorinya Herzberg menyakini bahwa kepuasan kerja memotivasi pada kineija yang lebih baik. Faktor higienis seperti kebijakan perusahaan, supervisi dan gaji dapat menghilangkan ketidakpuasan. Faktor ini berhubungan

erat dengan konteks pekerjaan. Perbaikan konteks pekerjaan tidak mengarah pada kepuasan yang lebih besar, tetapi diharapkan akan mengurangi ketidakpuasan. Di lain pihak, motivator atau pemuas seperti pencapaian, tanggung jawab dan penghargaan mendukung pada kepuasan kerja. Motivator berhubungan erat dengan kerja itu sendiri atau hasil langsung yang diakibatkannya, seperti peluang promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan tanggung jawab dan prestasi. Perbaikan dalam isi pekerjaan mendorong pada peningkatan kepuasan dan motivasi untuk bekerja lebih baik.

Dimensi motivasi pegawai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : (1) Motivasi intrinsik, dan (2) Motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah keadaan yang menciptakan suatu kondisi dimana individu-individu yang termotivasi secara intrinsik nampak "menjadi bagian dari tugas" yang dikerjakan (Krivonos, 2006). Sedangkan Motivasi ekstrinsik adalah gambaran kerja yang dilakukan dengan tujuan untuk menyelesaikan beberapa tujuan non tugas seperti mengurangi perasaan bersalah, menyenangkan teman, mendapatkan suatu promosi. Motivasi ekstrinsik mengacu pada kinerja suatu aktivitas disebabkan karena aktivitas mengarah pada beberapa penghargaan eksternal (penghargaan yang diberikan oleh orang lain ketimbang pelaksana tugas itu sendiri) seperti halnya upah, status, pertemanan, pengakuan, manfaat lebih yang tidak biasanya dan lain sebagainya (Krivonos, 2006).

2.1.5 Kinerja Karyawan

Menurut Stolovic dan Keeps (2012) dalam Casio (2012) kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Bernadin dan Russel (2013) mengartikan kinerja sebagai "*record of comes produced on a specified job function or activating during a specified time period*" (catatan keberhasilan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu/kegiatan selama periode tertentu). Sedangkan menurut Casio (2012) kinerja merujuk kepada suatu pencapaian karyawan atas tugas yang diberikan. Dari pengertian-pengertian kinerja diatas maka kinerja dapat diartikan sebagai catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan/ tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian/menilai kinerja karyawan yang dilakukan organisasi selama periode tertentu dan kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif.

Mc. Kenna dan Beach (2015) menyimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja yang paling sering digunakan sebagai indikator penelitian adalah pengetahuan, kemampuan, keterampilan kerja, sikap terhadap pekerjaan

(antusiasme, komitmen, dan motivasi), kualitas kerja, volume hasil produksi dan interaksi (komunikasi, hubungan dalam kelompok).

Bernardin and Russell (2003) Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi. Diantara yang mempengaruhi kinerja adalah Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektifitas, Kemandirian, Komitmen organisasi.

Dessler (2017) memberikan contoh criteria penilaian kinerja karyawan meliputi kualitas, produktivitas (kualitas dan efisien), pekerjaan dengan menggunakan ilmu pengetahuan yang terukur.

Menurut Mannheim Bilha et al., (2017) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja. Sedangkan menurut Mc.Cormick dan Tiffin (2004) terdapat variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu variabel individu dan variabel situasional. Variabel individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian dan sikap. Sedangkan variabel situasional menyangkut faktor fisik dan pekerjaan meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperature. Steers (2005) berpendapat ada beberapa faktor penting yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan, kepribadian dan minat kerja, kejelasan dan penerimaan pekerjaan serta motivasi kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	HASIL PENELITIAN
1	Slamet Riyadi (2011)	Judul penelitian : Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur. Instrumen penelitian : kuesioner skala likert 1-5 Hasil penelitian : Penelitian dilakukan dengan menggunakan 110 responden yang berasal dari manajer menengah yang bekerja di perusahaan manufaktur yang ada di wilayah Jawa Timur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, dan motivasi kerja secara signifikan

		<p>mempengaruhi kinerja karyawan.</p> <p>Perbedaan dengan penelitian saya : penelitian ini menganalisa 4 variabel dengan responden pegawai perusahaan manufaktur, sedangkan penelitian saya terdiri dari 5 variabel penelitian. Sedangkan instrumen penelitian sama menggunakan kuesioner.</p>
2	Cheri Ostroff (2002)	<p>Judul Penelitian : Analisis pengaruh faktor-faktor motivasi dan Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan</p> <p>Instrumen : wawancara, dokumentasi, kuesioner</p> <p>Hasil penelitian : kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap motivasi karyawan dan kinerja karyawan</p> <p>Perbedaan dengan penelitian saya : penelitian ini menganalisa 3 variabel saja namun lebih rinci pada faktor yang mempengaruhi, sedangkan penelitian saya terdiri dari 5 variabel penelitian. Sedangkan instrumen penelitian sama menggunakan kuesioner.</p>
3	Emilia Rossyana Putri (2001)	<p>Judul penelitian : Analisis pengaruh faktor-faktor motivasi kerja Terhadap kinerja karyawan PT. APAC INTI CORPORA</p> <p>Instrumen : kuesioner, wawancara</p> <p>Hasil penelitian : Faktor-faktor motivasi seperti gaji, lingkungan kerja, promosi, hubungan interpersonal, dan keamanan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p> <p>Perbedaan dengan penelitian saya : penelitian ini menganalisa 2 variabel saja namun lebih rinci pada faktor yang mempengaruhi, sedangkan penelitian saya terdiri dari 5 variabel penelitian. Sedangkan instrumen penelitian sama menggunakan kuesioner.</p>
4	Ferry Agustian (2001)	<p>Judul penelitian : Pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan (study pada PT. Pusri PPD Jawa Tengah)</p> <p>Instrumen : kuesioner skala linkert 1-5</p> <p>Hasil penelitian : Terdapat pengaruh positif antara motivasi dengan kinerja karyawan</p> <p>Perbedaan dengan penelitian saya : penelitian ini menganalisa 3 variabel dengan responden karyawan perusahaan, sedangkan penelitian saya</p>

		terdiri dari 5 variabel penelitian dan responden karyawan organisasi . instrumen penelitian sama menggunakan kuesioner.
5	Harel dan Tzafrir (2001)	Judul penelitian : Pengaruh Motivasi dan kepuasan kerja Instrumen : kuesioner skala linkert 1-4 Hasil penelitian : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap motivasi karyawan Perbedaan dengan penelitian saya : penelitian ini menganalisa 2 variabel dengan responden karyawan perusahaan, sedangkan penelitian saya terdiri dari 5 variabel penelitian dan responden karyawan organisasi . instrumen penelitian sama menggunakan kuesioner.
6	Kirkman dan Shapiro (2001)	Judul penelitian : Pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi Instrumen : kuesioner skala linkert 1-5 Hasil penelitian : Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan Perbedaan dengan penelitian saya : penelitian ini menganalisa 2 variabel dengan responden karyawan perusahaan, sedangkan penelitian saya terdiri dari 5 variabel penelitian dan responden karyawan organisasi . instrumen penelitian sama menggunakan kuesioner.
7	Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha, I Gede Riana (2014)	Judul penelitian : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Instrumen : kuesioner skala linkert 1-4 Hasil penelitian kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap motivasi karyawan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja karyawan motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan dan positif secara langsung terhadap kinerja karyawan Perbedaan dengan penelitian saya : penelitian ini menganalisa 3 variabel dengan responden

		<p>karyawan perusahaan, sedangkan penelitian saya terdiri dari 5 variabel penelitian dan responden karyawan organisasi . instrumen penelitian sama menggunakan kuesioner.</p>
8	Kreitner & Kenichi (2005)	<p>Judul penelitian : Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Instrumen : kuesioner skala linkert 1-4 Faktor motivator berkaitan dengan pekerjaan yang menawarkan prestasi, pengakuan, pekerjaan yang menantang, tanggungjawab serta prospek kemajuan. Faktor motivator ini akan meningkatkan kinerja karyawan. Perbedaan dengan penelitian saya : penelitian ini menganalisa 2 variabel dengan responden karyawan perusahaan, sedangkan penelitian saya terdiri dari 5 variabel penelitian dan responden karyawan organisasi . instrumen penelitian sama menggunakan kuesioner.</p>
9	Ronny Riantoko, I Gede Adnyana Sudibya, Desak Ketut Sintaasih (2017)	<p>Judul penelitian : Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja anggota Polsek Kuta Utara Instrumen : wawancara, kuesioner skala linkert 1-4 Hasil penelitian : Terdapat hubungan positif antara dukungan organisasi dengan motivasi kerja Terdapat hubungan positif antara dukungan organisasi terhadap kinerja Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perbedaan dengan penelitian saya : penelitian ini menganalisa 3 variabel dengan responden anggota kepolisian, sedangkan penelitian saya terdiri dari 5 variabel penelitian dan responden karyawan organisasi . instrumen penelitian sama menggunakan kuesioner.</p>
10	Penny Setyowati Nugraheny (2008)	<p>Judul penelitian : Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota Semarang) Instrumen : kuesioner numeric scale 1-7 Hasil penelitian : kepuasan kerja, dukungan organisasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja dalam meningkatkan</p>

		<p>kinerja karyawan. Perbedaan dengan penelitian saya : penelitian ini menganalisa 5 variabel dengan responden karyawan Bank, sedangkan penelitian saya terdiri dari 5 variabel penelitian dan responden karyawan organisasi . instrumen penelitian sama menggunakan kuesinoner namun skala linker 1-5 .</p>
--	--	--