

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan didalam kelompok atau organisasi.

Hani Handoko (2008:294) menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota-anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut :

- a) Kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan atau pengikut), kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin.
- a. Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara pemimpin dan anggota kelompok.
- b. Kepemimpinan yang dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin juga dapat mempergunakan pengaruh.

Dalam kepemimpinannya, seorang pemimpin tentulah mempunyai sifat, kebiasaan, watak dan kepribadian yang berbeda-beda. Perbedaan karakter ini akan berpengaruh juga terhadap gaya kepemimpinan dalam memimpin perusahaan atau organisasinya. Seirama dengan perlu dan amat pentingnya human relation dalam kepemimpinan suatu organisasi maka beberapa ahli berusaha mengemukakan beberapa sifat pemimpin yang diperlukan sekali dalam hubungan ini.

Berikut akan dijelaskan dua tipe kepemimpinan yaitu transformasional dan transaksional sebagai berikut :

a. Kepemimpinan Transformasional

(Menurut Robbins dalam Awaludin 2017 : 3) pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok

b. Kepemimpinan Transaksional

Yukl (2010:38) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni :

- a) Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang mereka dapatkan apa bila kerjanya sesuai harapan.
- b) Pemimpin menukar usaha-usaha yang mereka lakukan dengan imbalan
- c) Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Mengacu pada judul skripsi yaitu pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru dan karyawan dengan mediasi motivasi kerja pada sekolah dasar muhammadiyah 4 Surabaya maka akan dijelaskan lebih banyak mengenai kepemimpinan Transformasional.

a. Kepemimpinan Transformasional

Gaya atau cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap tindakan apa yang akan mereka lakukan untuk mengatur dan menjalankan suatu perusahaan.

Kepemimpinan Transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi (menurut Yukl dalam Murvi 2015:30).

Pada setiap tahap proses transformasional, keberhasilan seorang pemimpin sebagian akan tergantung kepada sikap, nilai, dan keterampilannya. Pemimpin transformasional yang efektif mempunyai atribut-atribut sebagai berikut :

1. Mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen perubahan
2. Mereka adalah pengambil resiko yang berhati-hati
3. Mereka yakin terhadap orang-orang dan sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka
4. Mereka mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka
5. Mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dan pengalaman
6. Mereka mempunyai keterampilan kognitif
7. Mereka memiliki keyakinan pada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati
8. Mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi yang mempercayai intuisi mereka

Berbeda dengan pendekatan kepemimpinan yang lain menuntut bawahannya untuk mengikuti arahan yang diberikan pemimpin, pemimpin transformasional lebih memotivasi bawahan untuk berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya diharapkan, menanamkan dan mendorong para pengikut atau bawahannya untuk bersikap kritis terhadap pendapat, pandangan yang sudah mapan di organisasi dan yang ditetapkan oleh pemimpin. Pemimpin transformasional juga merangsang pengikut untuk lebih

kreatif dan inovatif, serta lebih meningkatkan harapan dan meningkatkan diri pada visi dan misi.

Robbins (2008:90) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan 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 dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Transformasi esensinya adalah mengubah potensi menjadi energi nyata. Kepala sekolah yang mampu melakukan transformasi kepemimpinan berarti dapat mengubah potensi institusinya menjadi energi untuk meningkatkan mutu proses bawahannya yakni guru dan karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat diartikan sebagai bentuk atau gaya yang diterapkan kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahannya (guru, tenaga administrasi, dan semua karyawan) untuk mencapai kinerja dan tujuan pendidikan yang diinginkan.

Harsiwi (2001) berpendapat bahwa fenomena kepemimpinan di Negara Indonesia juga telah membuktikan bagaimana kepemimpinan telah berpengaruh

sangat besar terhadap kehidupan berpolitik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, kepemimpinan berpengaruh sangat kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidupnya.

Dalam kepemimpinan transformasional yang terjadi tidak hanya sekedar pertukaran seperti pada kepemimpinan transaksional namun juga melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan pengikut. Bass dan Ruth (dalam Wijonarko : 2014) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki cara tertentu untuk mempengaruhi bawahannya. Sehingga, bawahan merasa adanya kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka termotivasi untuk melakukan melebihi apa yang diharapkan. Bass dan Avolio (dalam Wahjono, 2014) juga mengemukakan, terdapat empat karakteristik kepemimpinan transformasional, antara lain sebagai berikut:

a. Karisma

Pemimpin memberi *sense of mission dan sense of vision*, menanamkan rasa bangga dan memperoleh rasa hormat dan kepercayaan.

b. Motivasi inspirasional

Pemimpin memberikan ide-ide yang jelas dan harapan yang tinggi, menimbulkan upaya sebagai fokus, dan memiliki kemampuan untuk mengekspresikan tujuan-tujuan penting dalam berbagai cara yang sederhana.

c. Stimulasi intelektual

Pemimpin mendorong kecerdasan, rasionalitas dan penyelesaian masalah.

d. Pertimbangan individual

Pemimpin memberikan perhatian personal, melatih, menasihati para pengikut, dan memperlakukan setiap pengikut secara individual.

Dari pernyataan-pernyataan diatas dapat dikatakan pemimpin memperlakukan bawahan sebagai pribadi yang utuh dan menghargai perhatian bawahan terhadap organisasi. Ini menyebabkan bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh atasannya, sehingga bawahan bersedia menampilkan unjuk kerja yang maksimal.

a. Indikator-indikator Kepemimpinan

Seorang pemimpin harus memiliki indikator-indikator dalam proses kepemimpinannya, hal ini sangat penting agar target organisasi dapat terukur dengan jelas. Indikator-indikator kepemimpinan menurut Delti (2015:497) adalah :

kemampuan analitis, keterampilan berkomunikasi, keberanian, kemampuan mendengar dan ketegasan.

- 1) Kemampuan analitis : kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, mantap dan menjadi prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan analitis dengan kata lain kemampuan analitis harus tercermin pada kemampuan diagnostic yang tepat sehingga keputusan yang diambil tepat untuk menyelesaikan permasalahan.

- 2) Keterampilan berkomunikasi : memberikan perintah, petunjuk pedoman, dan nasihat.

Komunikasi yang baik harus dimiliki oleh pemimpin sangatlah penting karena berkaitan dengan tugasnya mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan mendorong anggota untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- 3) Keberanian : semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan padanya.

Keberanian haruslah menjadi bagian dari gaya hidup dan pola kerja seorang pemimpin, pemimpin yang berani tidak akan membiarkan

kesulitan apapun menahan atau menghalangi niat, untuk bertindak dan melakukan sesuai misi dan keyakinan.

- 4) Kemampuan mendengar : sifat pemimpin dalam mendengar pendapat dan atau saran-saran orang lain, terutama bawahan-bawahannya.

Selain pandai berkomunikasi pemimpin juga harus memiliki kemampuan mendengar, sifat pemimpin yang selalu mau mendengar pendapat atau saran dari orang lain termasuk bawahan akan dapat berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan oleh bawahan (dalam hal ini guru dan karyawan), karena mereka merasa dihargai dan didengarkan , selain itu pemimpin yang memiliki kemampuan mendengar akan sangat dihargai oleh bawahannya.

- 5) Ketegasan

Menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian, sangat penting bagi seorang pemimpin.

Ketegasan juga sangat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin sebab agar bawahan tidak semena-mena dan tugas yang diberikan akan selesai tepat waktu. Pemimpin yang memiliki sifat tegas akan membuat bawahan akan disiplin dalam setiap penyelesaian tugasnya.

2.1.2 Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi

Menurut Robbins (2011:222), Motivasi adalah keinginan untuk berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan atau ditentukan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Banyak penulis kontemporer juga telah menetapkan konsep motivasi. Mathis dan Jackson (2011:115) mengemukakan motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal mencapai tujuan. Oleh sebab itu motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan itu jarang muncul dengan sia-sia.

b. Teori Motivasi Kerja

1. Prestasi atau *achievement*, kekuasaan atau *power*, dan afiliasi atau *affiliation* adalah motivasi yang kuat pada setiap individu menurut David McClelland (dalam Rangga : 2016). McClelland mengajukan teori yang berkaitan dengan konsep belajar dimana kebutuhan diperoleh dari budaya dan dipelajari melalui lingkungannya. Karena kebutuhan ini dipelajari, maka perilaku yang diberikan penghargaan cenderung lebih sering muncul. McClelland juga mengungkapkan bahwa terdapat kebutuhan seseorang untuk mencapai tujuannya hal ini juga berkaitan dengan pembentukan perilaku serta pengaruhnya terhadap prestasi akademik, hubungan interpersonal, pemilihan gaya hidup, dan unjuk kerja. Hal-hal tersebut didefinisikan sebagai berikut:

a) Kebutuhan prestasi atau *need for achievement*:

Dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.

b) Kebutuhan kekuatan atau *need for power*:

Kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.

c) Kebutuhan hubungan atau *need for affiliation*:

Keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

Beberapa individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih berjuang untuk memperoleh pencapaian pribadi daripada memperoleh penghargaan. Mereka memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Dorongan ini merupakan kebutuhan pencapaian prestasi.

Pada penelitian terhadap kebutuhan pencapaian, McClelland menemukan bahwa individu dengan prestasi tinggi membedakan diri mereka dari individu lain menurut keinginan mereka untuk melakukan hal-hal dengan lebih baik. Mereka mencari situasi-situasi dimana bisa mendapatkan tanggung jawab pribadi guna mencari solusi atas berbagai masalah, bisa menerima umpan balik yang cepat tentang kinerja sehingga dapat dengan mudah menentukan apakah mereka

berkembang atau tidak, dan di mana mereka bisa menentukan tujuan-tujuan yang cukup menantang.

Menurut Dr. David McClelland mengemukakan pola motivasi sebagai berikut :

- a. *Achivement motivation*, adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan dan pertumbuhan.
- b. *Affiliation motivation*, adalah dorongan untuk melakukan hubungan-hubungan dengan orang lain.
- c. *Competence motivation*, adalah dorongan untuk berprestasi baik dengan melakukan pekerjaan yang bermutu tinggi.
- d. *Power motivation*, adalah dorongan untuk dapat mengendalikan suatu keadaan dan adanya kecenderungan mengambil risiko dalam menghancurkan rintangan-rintangan yang terjadi.

2. Frederick Herzberg yang dikutip oleh Malayu (2008:157), mengemukakan teori motivasi dua faktor atau sering juga disebut teori motivasi kesehatan (Faktor Higienis). Menurut Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan, yaitu:

Pertama: kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan atau maintenance factors. Faktor pemeliharaan atau *maintenance factors* berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman dan kesehatan badaniah. Kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali ketitik nol setelah

dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan, dan seterusnya. Faktor-Faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan macammacam tunjangan lain. Hilangnya Faktor pemeliharaan dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan tingkat absensi serta turnover karyawan akan meningkat. Faktor-faktor pemeliharaan perlu mendapatkan perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan.

Kedua: faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologi seseorang kebutuhan ini menyangkut kebutuhan intrinsik, kepuasan pekerjaan atau *job content* yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik. Jika kondisi ini tidak ada, tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Sehingga Faktor ini dinamakan *satisfiers* atau motivator yang meliputi:

- a. Prestasi atau *Achievement*
- b. Pengakuan atau *Recognition*
- c. Pekerjaan itu sendiri atau *the work in self*
- d. Tanggung jawab atau *Responsibility*
- e. Kemajuan atau *Advancement*

Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya atau *job content*, yakni hubungan pekerjaan pada tugasnya. Motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang mengembangkan kemampuan. Dari berbagai teori motivasi yang diungkapkan oleh para pakar di atas, peneliti memilih teori yang dikemukakan oleh McClelland. Penulis memilih menggunakan teori yang dikemukakan oleh McClelland tersebut karena dipandang sesuai, lebih tepat dan lebih mampu mengukur motivasi kerja guru dan karyawan di Sekolah Dasar Muhammadiyah 4 Surabaya.

2.1.3 Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan atau *job performance* dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya, Singh et.al, (dalam Maulizar, Musnadi dan Yunus, 2012:60). Searah dengan pendapat tersebut (Maulizar, 2012:61) menyimpulkan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Robbins (2006), kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan merupakan hal yang selalu menjadi

perhatian para pemimpin organisasi. Kinerja ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*). Dengan kata lain, bila kinerja karyawan baik, maka kemungkinan 15 kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik bila dia mempunyai keahlian (*skill*) yang tinggi, bersedia bekerja karena digaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan (*expectation*) masa depan yang lebih baik. Mengenai gaji dan adanya harapan, merupakan hal yang menciptakan motivasi seorang karyawan bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik. Bila sekelompok karyawan dan atasan mempunyai kinerja yang lebih baik, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang lebih baik pula.

b. Pengukuran Kinerja

Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam penilaian kinerja karyawan, tentu hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai. Faustino Gomes (dalam Nugroho, 2006:20) lebih lanjut menjelaskan terdapat dua kriteria pengukuran performansi atau kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Pengukuran berdasarkan hasil akhir atau *result-based performance evaluation*. Dalam kriteria pengukuran ini, tujuan organisasi ditetapkan oleh pihak manajemen atau kelompok kerja, kemudian karyawan dipacu dan dinilai performanya berdasarkan seberapa jauh karyawan mencapai tujuan-

tujuan yang sudah ditetapkan. Kriteria pengukuran ini mengacu pada konsep *management by objective* (MBO). Keunggulannya adalah adanya kriteria-kriteria dan target kinerja yang jelas dan secara kuantitatif dapat diukur. Namun demikian, kelemahan utama adalah dalam praktik kehidupan organisasi, banyak pekerjaan yang tidak dapat diukur secara kuantitatif sehingga dianggap mengabaikan dimensi-dimensi kinerja yang sifatnya non kuantitatif.

- 2) Pengukuran berdasarkan perilaku atau *behaviour-based performance evaluation*. Pengukuran berdasarkan perilaku umumnya bersifat subyektif dimana diasumsikan karyawan dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif untuk dirinya sendiri maupun untuk rekan kerjanya. Kelemahan utama kriteria pengukuran ini adalah rentan terhadap bias pengukuran karena kinerja diukur berdasarkan persepsi.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Wirawan (2015:10) mengatakan, kinerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik yaitu personal individu dan faktor ekstrinsik yaitu kepemimpinan, sistem, tim, situasional, dan konflik. Uraian rincian faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

- 1) Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.

- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.
- 5) Faktor situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.
- 6) Konflik, meliputi konflik dalam diri individu atau konflik peran, konflik antar individu, konflik antar kelompok/organisasi.

d. Indikator Kinerja

Untuk mengetahui sejauh mana kualitas kinerja karyawannya, maka perusahaan perlu mengukur kinerja karyawan. Untuk mengukur kinerja karyawan, dibutuhkan indikator-indikator yang berhubungan dengan kinerja karyawan pula. Banyak persepsi yang menjelaskan mengenai indikator kinerja karyawan. Wibowo (2011:101-105) mengungkapkan, terdapat tujuh indikator kinerja, antara lain:

- 1) Tujuan.

Tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi.

2) Standar.

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Kinerja seseorang akan dikatakan berhasil apabila mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3) Umpan Balik.

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasil dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4) Alat atau Sarana.

Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan dengan sebagaimana mestinya.

5) Kompetensi.

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompensasi merupakan persyaratan utama dalam kinerja.

6) Motif.

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang,

menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapus tindakan yang mengakibatkan disintetif.

7) Peluang.

Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Tovey et al. (2010) dalam Jurnal Basir dan Wahjono (2014) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu :

1. Keefektivan.

Keefektivan suatu perusahaan dapat tercapai apabila masing-masing karyawan dapat tepat mencapai sasaran yang dikehendaki. Suatu pekerjaan dikatakan efektif apabila dapat mencapai tujuan sebagaimana yang direncanakan dengan menggunakan segala sumber daya yang telah direncanakan pula.

2. Usaha lebih.

Menyangkut seberapa keras dan berusaha karyawan dalam mengemban tugas yang diberikan oleh perusahaan guna mencapai tujuan dan target yang diinginkan.

3. Kepuasan kerja.

tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi.

4. Produktivitas kerja.

Dengan pengembangan SDM, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill* (keterampilan teknik), *human skill* (keterampilan karyawan), dan *managerial skill* (keterampilan manajer) karyawan akan semakin baik.

5. Loyalitas atau komitmen

Kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi.

Kinerja menurut Bernadin dan Russell (dalam Riani, 2011:100) adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. indikator kinerja, antara lain sebagai berikut:

1) *Quantiti Of Work.*

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.

2) *Quality Of Work.*

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

3) *Job Knowledge.*

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.

4) *Creativeness.*

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5) *Cooperatian.*

Kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.

6) *Dependability.*

Kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

7) *Initiative.*

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8) *Personal Qualities.*

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Wahjono (2011) Universitas Muhammadiyah Surabaya meneliti tentang Kepemimpinan Transformasional di Sekolah-sekolah Muhammadiyah. Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kecerdasan emosional guru dan karyawan sekolah Muhammadiyah Surabaya
2. Penelitian Wahjono (2013) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional otentik pada kecerdasan emosional dengan variabel intervening. Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional otentik memiliki efek langsung yang signifikan terhadap kecerdasan emosional. Pengaruh signifikan juga ditunjukkan oleh variabel intervening : Nilai kesesuaian (positif), dan kepercayaan (negatif).
3. Penelitian Kharis (2015) Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). Hasil penelitian tersebut menyatakan terhadap hubungan signifikan antara pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
4. Penelitian Wijayanti (2012) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daya Anugerah Semesta Semarang. Hasil penelitian tersebut menyatakan terhadap hubungan

signifikan antara pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

5. Penelitian Susanto (2016) Program Studi Manajemen fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surabaya meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV.Jago Diesel Surabaya. Hasil penelitian tersebut menyatakan terhadap hubungan signifikan antara pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang :

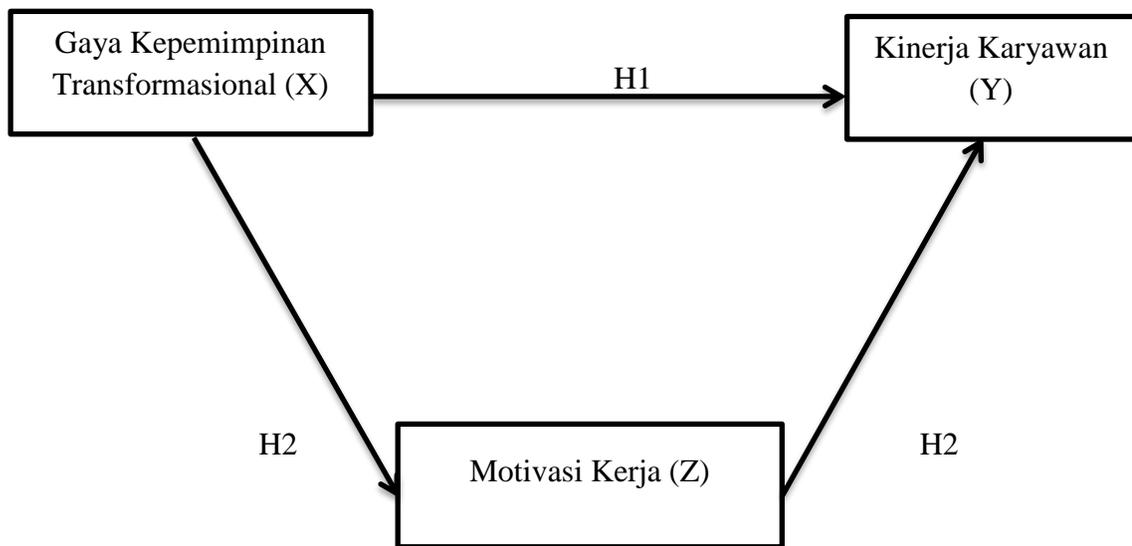
1. Penelitian terdahulu pada Wahjono (2011) yang meneliti tentang Kepemimpinan Transformasional di Sekolah-sekolah Muhammadiyah, sama-sama membahas tentang gaya kepemimpinan transformasional serta sama-sama menggunakan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas, sedangkan untuk perbedaannya menggunakan kecerdasan emosional sebagai variabel terikat .
2. Penelitian terdahulu pada Wahjono (2013) yang meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional otentik pada kecerdasan emosional dengan variabel intervening. sama-sama membahas tentang gaya kepemimpinan transformasional serta sama-sama menggunakan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas, sedangkan untuk perbedaannya

menggunakan variabel intervening yaitu kecerdasan emosional yang meliputi nilai kesesuaian dan kepercayaan.

3. Penelitian terdahulu pada Kharis (2015) yang meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang) sama-sama membahas tentang gaya kepemimpinan transformasional serta sama-sama menggunakan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas, sedangkan untuk perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian.
4. Penelitian terdahulu pada Wijayanti (2012) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daya Anugerah Semesta Semarang. Sama-sama memiliki variabel terikat yang sama, sedangkan untuk perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian.
5. Penelitian terdahulu pada Susanto (2016) yang meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV.Jago Diesel Surabaya sama-sama membahas tentang gaya kepemimpinan transformasional serta sama-sama menggunakan gaya kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas, sedangkan untuk perbedaannya terdapat pada lokasi penelitian.

2.3 Kerangka konseptual

Berdasarkan rumusan masalah dan landasan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka konseptual

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori dan belum menggunakan fakta. Oleh karena itu, setiap penelitian yang dilakukan memiliki suatu hipotesis atau jawaban sementara terhadap penelitian yang akan dilakukan. Dari hipotesis tersebut akan dilakukan penelitian lebih lanjut untuk membuktikan apakah hipotesis tersebut benar adanya atau tidak benar.

Berdasarkan kerangka konseptual yang telah diuraikan, maka dinyatakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- 1 H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan secara langsung pada Sekolah Dasar Muhammadiyah 4 Surabaya.
- 2 H2 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan karyawan melalui motivasi kerja pada Sekolah Dasar Muhammadiyah 4 Surabaya.