

BAB II

TINJAUAN TEORI

A. TINJAUAN PUSTAKA

1. Penelitian Sebelumnya

Tinjauan pustaka adalah memeriksa kembali keperpustakaan-keperpustakaan yang ada, baik di perpustakaan pusat hingga perpustakaan institut, terdapat kesamaan atau tidaknya dari penelitian sebelumnya untuk itu penulis melakukan penelaahan terhadap sumber sebagai bahan pertimbangan skripsi ini, beberapa karya, antara lain :

Pertama, Novita Rizqi Rahmawati (Universitas Terbuka Lampung, 2013), dengan judul: “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Surakarta)*.”¹ Menyatakan persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama untuk menganalisis gaya kepemimpinan dan motivasi kinerja Karyawan. Adapun perbedaan dalam penelitian ini yaitu lokasi penelitiannya (Subjek), Bank BRI Cabang Surakarta sedangkan peneliti meneliti di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.

Kedua, Ratna Wijayanti (Universitas Sunan Kalijaga, 2016), skripsi berjudul: “*Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating*”. Menyatakan bahwa dari semua variabel X_1 *independen* Kepemimpinan

¹Novita Rizqi Rahmawati, “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Surakarta)*.” (Lampung: Universitas Terbuka, 2013). h. 12. t.d.

islam, dan variabel X_2 sebagai motivasi memiliki. perbedaannya dengan penelitian pada variabel Y yaitu kepuasan kerja. Jadi pada penelitian ini memiliki 3 Variabel. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama meneliti tentang kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Sedangkan perbedaan dari penelitian yang diteliti ini yaitu pada durasi kerja karyawan.²

Ketiga, Regina Aditya Reza (Universitas Diponegoro Semarang, 2010), skripsi berjudul: “*Analisis Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara.*” Penelitian dalam skripsi regina memiliki persamaan dalam penelitian yang diteliti yaitu untuk menganalisis gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini yaitu lokasi penelitian yaitu PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara dan peneliti melakukan penelitian di Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.³

B. KERANGKA TEORI

Menurut Robbiones mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampaikan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Menurut Gray, menyatakan bahwa motivasi merupakan hasil sejumlah proses, yang bersifat

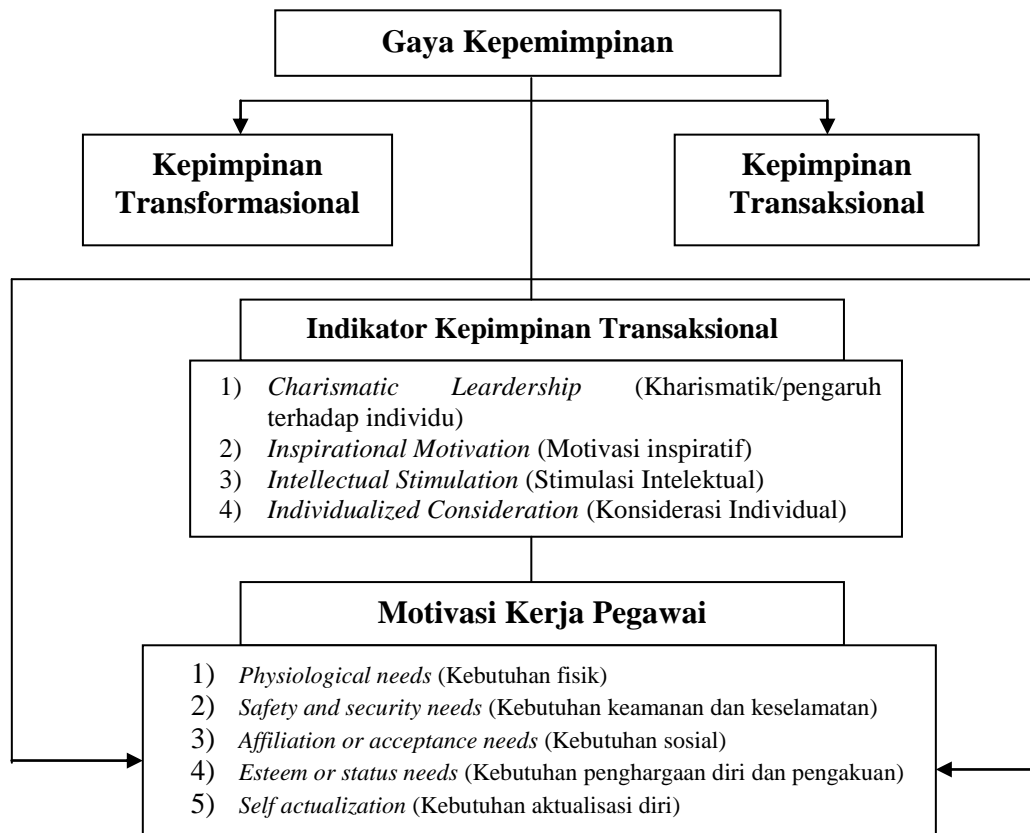
²Ratna Wijayanti, “*Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Lama Kerja sebagai Variabel Moderating*”. (Yogyakarta: Universitas Sunan Kalijaga, 2016), h. 8. t.d.

³Regina Aditya Reza. “*Analisis Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*”, (Semarang: Universitas Diponegoro, 2010), h. 13

internal atau eksternal bagi seseorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.⁴ Winardi menjelaskan istilah motivasi (*motivation*) berasal dari perkataan bahasa Latin, yakni *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Diserap dalam bahasa Inggris menjadi *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Selanjutnya Winardi mengemukakan, motivasi seseorang tergantung kepada kekuatan motifnya.⁵

Gambar 1.1

Gaya Kepemimpinan Transformasional (*Tranformasional Leadership Style*) terhadap Motivasi Kerja Pegawai



⁴Winardi *Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen*. (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada,2005), h.2

⁵*Ibid.*, h.33

C. LANDASAN TEORI

1. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin adalah seseorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan bawahan dalam mengerjakan sebagian pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Jika seseorang pemimpin kurang kreatif dan tidak dinamis maka perusahaan yang dipimpin pun akan melemah. Umumnya hal ini juga menentukan bagaimana perusahaan itu memimpin pekerjaan dan pekerjaannya. Kegiatan dan dinamika yang terjadi dalam perusahaan sebagian besar ditentukan oleh cara pemimpin perusahaan. Efektivitas para bawahan sebagian besar ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan seseorang pemimpin.⁶

Menurut Bass mendefinisikan kepemimpinan transformasional terjadi jika pemimpin memperluas dan membangkitkan minat pegawainya, membangkitkan kesadaran dan penerimaan tujuan dan misi kelompok. Sedangkan menurut O'Leary (2001) kepemimpinan transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan time bekerja melampaui *status-quo*. Pemimpin transformasional adalah seseorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan di

⁶Hasibuan, Malayu S.P.. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. (Jakarta: Bumi Aksara,2001), h.42

dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan. Menurutnya kepemimpinan transformasional dapat digunakan bila diperlukan untuk meningkatkan kinerja.⁷

Menurut Robbiones mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampaikan 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 bersama.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang lebih memotivasi atau menginspirasi pegawai untuk dapat merubah dirinya sehingga dapat bekerja keras guna mencapai tujuan bersama.

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

⁷ Mutamimah, *Globalisasi dan kepemimpinan transformasional*. Jurnal ekonomi dan bisnis. (Semarang: FE Universitas Islam Sultan Agung, 2001), h.3

kepemimpinan suatu organisasi maka beberapa ahli berusaha mengemukakan beberapa sifat pemimpin yang diperlukan sekali dalam hubungan ini.

Berikut akan dijelaskan dua tipe kepemimpinan yaitu tranformasional dan transaksional sebagai berikut :⁸

1) Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin tranformasional 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 upata ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

2) Kepemimpinan Transaksional

Menurut Yukl mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan pehawai tercermin dari tiga hal yakni :

- a) Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan pegawai dan menjelaskan apa yang mereka dapatkan apa bila kerjanya sesuai harapan
- b) Pemimpin menukar usaha-usaha yang mereka lakukan dengan imbalan

⁸ Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. (Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada. 2004), h. 14

- c) Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi pegawai selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan pegawai.

Hal ini mengacu pada judul skripsi mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi pegawai sehingga kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang tepat.

b. Sifat-sifat Kepemimpinan

Menurut Ordway Tead mengemukakan kemampuan dan sifat pemimpin sebagai berikut :⁹

- 1) Energi jasmani dan mental yaitu pemimpin mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan dan tenaga yang istimewa. Demikian juga didukung dengan semangat juang, memotivasi kerja, disiplin dan kesabaran.
- 2) Kesadaran akan tujuan dan arah, yaitu pemimpin memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan pemimpin tahun persis kemana arah yang akan ditujunya dan memberi manfaat bagi dirinya dan kelompok
- 3) Antusiasme, yaitu pekerjaan yang dilakukan dan tujuan yang akan dicapai membangkitkan, optimisme, dan semangat besar pada pribadi pemimpin maupun anggota kelompok.
- 4) Keramahan dan kecintaan, yaitu kasih sayang dan dedikasi pemimpin bisa menjadi tenaga penggerak yang positif untuk melakukan perbuatan-perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak. Sedangkan keramahan juga memberikan pengaruh pemimpin dalam mencapai tujuan.
- 5) Integrasi, yaitu dengan segala ketulusan hati dan kejujuran, pemimpin memberikan ketauladan, agar dia patuhi dan diikuti oleh anggota kelompok.
- 6) Penguasaan teknis, yaitu pemimpin harus memiliki satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu, agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya.

⁹ O'Leary, Elizabeth. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. (Yogyakarta: Andi, 2001), h.80.

- 7) Ketegasan dalam mengambil keputusan, yaitu mengambil keputusan secara tepat, tegas dan cepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya.
- 8) Kecerdasan, yaitu kemampuan pemimpin untuk melihat dan mematuhi dengan baik, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial, dan cepat menemukan cara-cara penyelesaian dalam waktu yang singkat.
- 9) Keterampilan mengajar, yaitu pemimpin harus mampu menentukan, mendidik, mengarahkan, mendorong dan menggerakkan anak buahnya atau anggotanya untuk berbuat sesuatu.
- 10) Kepercayaan yaitu bahwa para anggota pasti dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif dan diarahkan pada sasaran-sasaran yang benar.

c. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Hasibuan fungsi-fungsi kepemimpinan adalah :

- 1) Pengambilan keputusan dan merealisasikan keputusan itu
- 2) Pendelegasian wewenang dan pembagian kerja kepada para bawahan
- 3) Meningkatkan daya guna dan hasil guna semua unsur manajemen (6M)
- 4) Memotivasi bawahan, supaya bekerja efektif dan bersemangat
- 5) Mengembangkan imajinasi, kreatifitas dan loyalitas bawahan
- 6) Pemrakarsa, penggiatan dan pengendalian rencana
- 7) Mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan bawahan
- 8) Penilaian prestasi dan pemberian teguran atau penghargaan kepada bawahan
- 9) Pengembangan bawahan melalui pendidikan atau pelatihan
- 10) Melaksanakan pengawasan melekat (waskat) dan tindakan-tindakan perbaikan jika perlu
- 11) Memelihara aktivitas-aktivitas perusahaan sesuai dengan izinnya
- 12) Mempertanggungjawabkan semua tindakan kepada pemilik, pegawai dan pemerintah
- 13) Membina dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan
- 14) Pemberian kompensasi, ketenangan dan keselamatan bagi pegawai.¹⁰

¹⁰ O'Leary, Elizabeth. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. (Yogyakarta: Andi, 2001), h.83.

d. Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass menjelaskan bahwa seseorang pemimpin dapat mentransformasikan bahwasanya melalui empat komponen yang terdiri dari :

- 1) *Charismatic Leadership* (Kharismatik/pengaruh terhadap individu)

Pemimpin tersebut mempunyai power dan pengaruh. Pegawai dibangkitkan, sehingga mempunyai tingkat kepercayaan dan keyakinan. Pemimpin membangkitkan dan menyenangkan pegawainya dengan meyakinkan bahwa mereka mampu menyelesaikan sesuatu yang lebih besar dengan usaha ekstra.

- 2) *Inspirational Motivation* (Motivasi inspiratif)

Pemimpin transformasional selalu memotivasi dan merangsang bahwasanya dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti dan menantang, antusiasme dan optimisme ditunjukkan. Pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan.

- 3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin selalu menstimuli bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Selain itu, pemimpin mengajarkan dengan melihat kesulitan sebagai masalah

yang harus diselesaikan dan memberikan penyelesaian masalah secara rasional.

4) *Individualized Consideration* (Konsiderasi Individual)

Pemimpin memberikan perhatian kepada pegawai secara individu. seperti kebutuhan pegawai untuk berprestasi, memberikan gaji, memberikan nasehat kepada pegawai sehingga pegawai dapat tumbuh dan berkembang.

Pendapat Bass tersebut didukung oleh Pendapat Yulk yang menyatakan bahwa *Charismatic Leadership, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration* mempunyai pengaruh terhadap kepemimpinan transformasional.

e. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator kepemimpinan transformasional yang dipakai di dalam penelitian ini adalah dari pendapat yang dikemukakan oleh Bass yang didukung oleh pendapat Yulk dan O'leary. Indikator tersebut adalah sebagai berikut :¹¹

- 1) *Charismatic Leadership* (Kharismatik/pengaruh terhadap individu)
- 2) *Inspirational Motivation* (Motivasi inspiratif)
- 3) *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)
- 4) *Individualized Consideration* (Konsiderasi Individual)

¹¹Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. (Jakarta: Bumi Aksara. 2001),h.122.

2. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku. Handoko mengartikan motivasi sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.¹²

Menurut Gray, et-al menyatakan bahwa motivasi merupakan hasil sejumlah proses, yang bersifat internal atau eksternal bagi seseorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.¹³ Winardi menjelaskan istilah motivasi (*motivation*) berasal dari perkataan bahasa Latin, yakni *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Diserap dalam bahasa Inggris menjadi *motivation* berarti pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Selanjutnya Winardi mengemukakan, motivasi seseorang tergantung kepada kekuatan motifnya.¹⁴

¹²Handoko T. Hani. *Manajemen, edisi 2*. (Yogyakarta: BPFE, 2001), h.252

¹³Winardi *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada,2005), h.2

¹⁴*Ibid.*, h.33

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson, motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena satu alasan: untuk mencapai tujuan. Jadi motivasi adalah sebuah dorongan yang diatur oleh tujuan dan jarang muncul dalam kekosongan. kata-kata kebutuhan, keinginan, hasrat dan dorongan, semuanya serupa dengan motif, yang merupakan asal dari kata motivasi. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi, dan persoalan SDM yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi.¹⁵

Dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan tertentu.

b. Tujuan Pemberian Motivasi

Menurut Hasibuan tujuan dilakukan pemberian motivasi adalah :¹⁶

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan suansana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

¹⁵Mathis dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. (Jakarta: Salemba Empat, 2006), h.114.

¹⁶Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h.221

c. Aspek Motivasi

Menurut Hasibuan aspek motivasi dibedakan antara aspek aktif atau dinamis dan aspek pasif atau statis, yaitu :¹⁷

- 1) Aspek aktif atau dinamis yaitu motivasi akan tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan yang diinginkan.
- 2) Aspek pasif atau statis yaitu motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia ke arah tujuan yang diinginkan.

d. Pola Motivasi

Menurut Dr. David Mc.Clelland mengemukakan pola motivasi sebagai berikut :¹⁸

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

¹⁷*Ibid.*, h. 223

¹⁸ Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 220

e. Jenis-jenis Motivasi

Menurut Hasibuan, jenis-jenis motivasi yaitu :

- 1) Motivasi positif (*insentif positif*) manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan memotivasi positif ini semangat kerjabawahan akan meningkat, karena manusia umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- 2) Motivasi negatif (*insentif negatif*) manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman seperti peringatan, teguran, himbuan dan sebagainya kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasinya rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum; tetapi dalam jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

f. Metode Motivasi

Menurut Hasibuan, metode motivasi yaitu :¹⁹

- 1) Metode langsung (*direct motivation*), adalah motivasi (material dan nonmaterial) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan terlebih lagi karyawan yang berprestasi baik untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya

¹⁹Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. (Jakarta: Bumi Aksara, 2001),h. 223.

khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.

- 2) Motivasi tidak langsung (*indirect motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya: kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja terang dan nyaman, suasana dan lingkungan pekerjaan yang baik, penempatan karyawan yang tepat dan lain-lainnya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

g. Teori Motivasi

Menurut Hasibuan teori motivasi dikelompokkan atas:²⁰

- 1) Teori Kepuasan (*Content Theory*)

Mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Tinggi rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang mencerminkan semangat bekerja orang tersebut.

²⁰ Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h.225

2) Teori Proses (*Process Theory*)

Menyatakan bahwa motivasi sebagai proses sebab akibat bagaimana seseorang bekerja dan hasil apa yang akan diperolehnya. Contoh: Teori harapan dan keadilan.

3) Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Menyatakan hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi, misal promosi dan bonus. Contoh: Pengukuhan positif dan negatif.

Beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli antara lain adalah sebagai berikut :

a) Teori Motivasi Klasik

Menyatakan bahwa motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis ini akan terpenuhi, jika gaji atau upah yang diberikan cukup besar, sehingga semangat kerja merekapun akan meningkat.

b) *Maslow Need Hierarchy Theory* (Teori Hirarki Kebutuhan Maslow)

Maslow's Need Hierarchy Theory atau *A Theory of Human Motivation*, dikemukakan oleh A. H. Maslow. Teori ini merupakan kelanjutan dari *Human Science Theory Elton Mayo* yang menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasasn seseorang itu

jamak yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa material dan nonmaterial.

Hirarki kebutuhan dari Maslow :

- 1) *Physiological needs* (Kebutuhan fisik)
Kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, udara, perumahan dan lain-lainnya. Keinginan memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja giat.
- 2) *Safety and security needs* (Kebutuhan keamanan dan keselamatan)
Kebutuhan akan keamanan dari ancaman, yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
- 3) *Affiliation or acceptance needs* (Kebutuhan sosial)
Kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya.
- 4) *Esteem or status needs* (Kebutuhan penghargaan diri dan pengakuan)
Kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
- 5) *Self actualization* (Kebutuhan aktualisasi diri)
Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.

c) *McClelland's Achievement Motivation Theory* (Teori Motivasi Prestasi)

Teori motivasi prestasi dikemukakan oleh David McClelland, teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia.

McClelland mengelompokan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja, yaitu :

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*Need for achievement*)
Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (*Need for affiliation*)
Kebutuhan ini menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat kerja seseorang.
- 3) Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for power*)
Merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

d) Teori ERG

Teori ERG dikemukakan oleh Clayton Aldefer seorang ahli dari Yale University. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh A. H. Maslow. Teori ERG ini oleh para ahli dianggap lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta-fakta empiris Aldefer mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu :

- 1) Kebutuhan akan keberadaan (*Existence needs*)
Berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalamnya *Physiological needs* dan *safety needs* dari Maslow.
- 2) Kebutuhan akan afiliasi (*Relatedness needs*)
Menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (*interpersonal relationships*) dan bermasyarakat (*social relationships*).
- 3) Kebutuhan akan kemajuan (*Growth needs*)
Keinginan instrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

Perbedaan Teori ERG dengan Teori hirarki kebutuhan Maslow, yaitu :

- a) Teori ERG menyatakan bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat bekerja pada saat yang bersamaan, artinya tidak selalu harus bertingkat-tingkat atau berjenjang seperti yang dikemukakan oleh Maslow.
- b) Teori ERG menyatakan, jika untuk mencapai pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi sulit dicapai maka keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih rendah menjadi meningkat.

h. Indikator Motivasi

Indikator motivasi yang dipakai di dalam penelitian ini adalah berdasarkan teori hirarki kebutuhan maslow dikemukakan oleh A. H. Maslow Indikator tersebut adalah sebagai berikut :²¹

- 1) *Physiological needs* (Kebutuhan fisik)
- 2) *Safety and security needs* (Kebutuhan keamanan dan keselamatan)
- 3) *Affiliation or acceptance needs* (Kebutuhan sosial)
- 4) *Esteem or status needs* (Kebutuhan penghargaan diri dan pengakuan)
- 5) *Self actualization* (Kebutuhan aktualisasi diri)

²¹Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h.224.

D. HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan penelitian ini adalah :²²

Ha = Adanya Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional
(*Tranformasional Leadership Style*) Terhadap Motivasi Kerja Pegawai
di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan.

Ho = Tidak Adanya Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional
(*Tranformasional Leadership Style*) Terhadap Motivasi Kerja Pegawai
di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Selatan

²²Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2015), h.134