

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian, dimulai dari pengertian umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Pengertian manajemen secara sederhana adalah mengatur, dari kata to manage. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Manajemen merupakan suatu proses atau kegiatan yang tersusun untuk mewujudkan tujuan yang direncanakan.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2010:7) pengertian manajemen adalah “aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif.”

Sedangkan menurut Irham Fahmi (2011:2) pengertian manajemen adalah “suatu ilmu yang mempelajari secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan dan mengelola orang-orang dengan berbagai latar belakang yang berbeda-beda dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.”

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarah dan pengendalian

dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang ditentukan oleh suatu organisasi.

Fungsi manajemen dalam hal ini adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. T. Hani Handoko (2011:23) mengemukakan bahwa terdapat lima pokok fungsi manajemen, yaitu: *Planning, organizing, staffing, leading* dan *controlling*. Pendapat lain dari G.R Terry (2003:77), menyebutkan bahwa fungsi manajemen sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Organizing*)

*Planning* adalah penetapan tujuan, strategi, kebijakan, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Staffing*)

*Organizing* adalah proses penentuan, pengelompokkan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas berdasarkan yang diperlukan organisasi guna mencapai tujuan.

3. Penggerakan (*Leading*)

*Actuating* adalah proses menggerakkan para karyawan agar menjalankan suatu kegiatan yang akan menjadi tujuan bersama.

4. Pengawasan (*Controlling*)

*Controlling* adalah proses mengamati berbagai macam pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin semua pekerjaan

dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Fungsi manajemen dijadikan tolak ukur untuk merumuskan pelaksanaan kegiatan dalam pencapaian tujuan. Hakikat dari fungsi manajemen adalah apa yang direncanakan, itu yang akan di capai. Fungsi perencanaan harus dilakukan sebaik mungkin agar dalam proses pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik serta segala kekurangan dapat diatasi.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen merupakan suatu sumber daya yang paling penting untuk pencapaian keberhasilan suatu organisasi. Perkembangan teknologi yang semakin maju mengakibatkan berbagai perubahan dalam cara bekerja dan usaha dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, suatu organisasi dituntut untuk mengembangkan sumber daya manusia agar lebih maju, lebih kreatif dan lebih berkualitas, sehingga dapat membantu mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada didalam perusahaan tersebut.

Untuk mendapatkan pengertian yang lengkap, berikut ini penulis mengemukakan beberapa definisi mengenai sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya :

Edwin B. Flippo dalam Sedarmayanti (2009:6) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya atau karyawan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Anwar Prabu Mangkunegara (2011:12) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Mondy Noe dalam Marwansyah (2012:3) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan didalam suatu organisasi dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan sampai pada pengendalian untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran yang sudah di tetapkan oleh suatu organisasi.

#### **2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas yang telah ditetapkan.

Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut malayu S.P Hasibuan (2009:190) adalah sebagai berikut :

1. Menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan.

3. Menghindari terjadinya kesalah pahaman dalam manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah kordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan-kekurangan atau kelebihan pegawai.

Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber manusia menurut Edwin B. Flippo 1981 (Suwatno dan Doni Juni Priansa, 2011:30-33) mengungkapkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia itu terbagi menjadi

### **1. Fungsi Manajerial**

- a. Perencanaan (*planning*) adalah proses penentuan tindakan dalam mencapai tujuan. Fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan masukan, saran, dan informasi kepada pemimpin perusahaan yang berkaitan dengan karyawan.
- b. Pengorganisasian (*organizing*), dilakukan setelah perencanaan dibuat dengan matang. Fungsi pengorganisasian bertugas membentuk unit-unit Yang terdiri dari fasilitas dan sumber daya manusia. Unit-unit tersebut harus diberi tugas dan fungsinya masing-masing tetapi dengan tujuan yang sama.
- c. Pengarahan (*actuating*) setelah unit-unit dibuat sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka selanjutnya adalah memberikan pengarahan kepada setiap unit dan karyawan untuk mau bekerja tanpa paksaan dan dapat bekerja sama dengan unit lain.
- d. Pengendalian (*controlling*) fungsi ini dilakukan setelah fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan fungsi pengarahan dilakukan. Fungsi

ini berarti mengamati, mengendalikan dan mengawasi berjalannya proses pencapaian tujuan perusahaan.

## **2. Fungsi Operasional**

### **a. Pengadaan (*Procurement*)**

Manajemen sumber daya manusia harus menemukan sumber daya manusia yang memiliki kualifikasi dan jumlah yang dibutuhkan dalam perusahaan yang dilanjutkan dengan proses seleksi, juga melakukan penempatan sumber daya manusia sesuai dengan keahlian dan kebutuhan perusahaan.

### **b. Pengembangan (*Development*)**

Manajemen sumber daya manusia diharuskan dapat mengembangkan sumber daya manusia yang baru diterima sehingga dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru dan dapat segera menghasilkan kinerja yang baik. Manajemen sumber daya manusia juga harus memberikan banyak pelatihan guna meningkatkan kemampuan dan keahlian yang karyawan miliki.

### **c. Kompensasi (*Compensation*)**

Kompensasi adalah suatu bentuk penghargaan perusahaan kepada karyawan atas seluruh usaha yang telah mereka lakukan, oleh karena itu fungsi ini sangat penting bagi karyawan itu sendiri. Kompensasi yang biasanya diterima oleh karyawan berupa uang yang biasa diterima setiap bulannya atau biasa disebut dengan gaji atau upah.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Setelah karyawan dapat mengembangkan keahliannya, maka tahap selanjutnya yang harus diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana para karyawan dapat merubah sikap dan tingkah laku guna memiliki satu tujuan yaitu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu akan menjadi tugas para manajer tiap departemen untuk mengetahui karakter dari masing-masing karyawannya, sehingga *Treatment* yang akan dilakukan dalam pengintegrasian tepat untuk dilakukan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

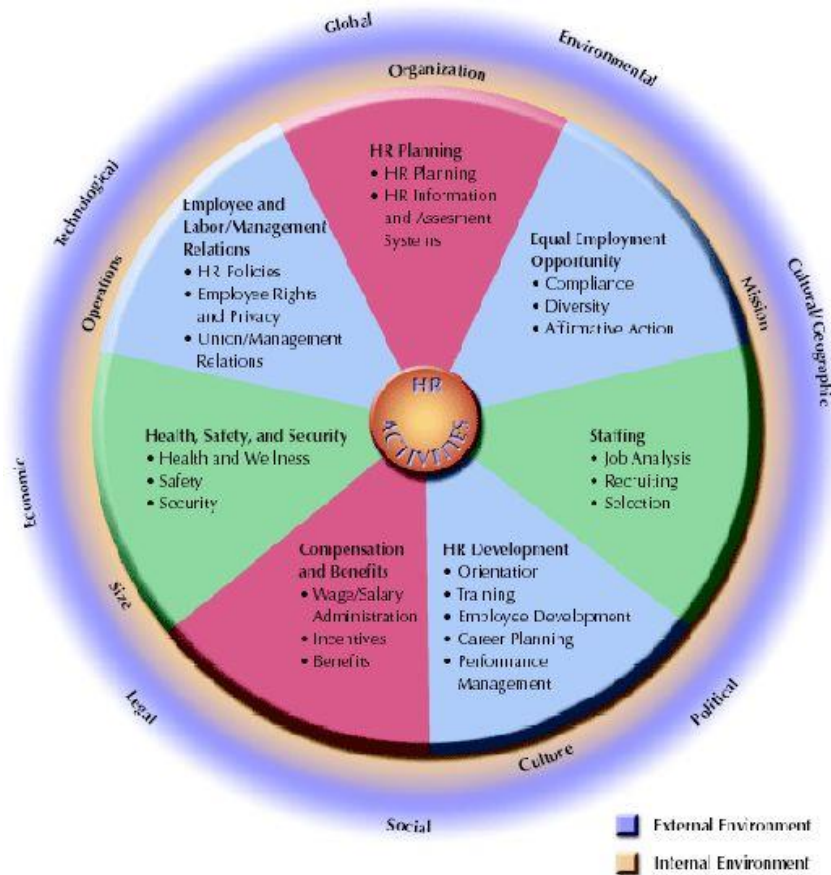
Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan pegawainya.

f. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### 2.1.2.2 Aktivitas-aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun 7 aktivitas SDM menurut Mathis dan Jackson (2011:43), seperti yang digambarkan pada 2.1 dibawah ini:



**Gambar 2.1** Tujuh Aktifitas SDM  
Sumber: Mathis & Jackson,(2011:43)



1. Perencanaan SDM (*HR Planning*)

Dengan adanya perencanaan SDM, manajer-manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan dimasa depan. Hal yang sangat penting untuk memiliki system informasi sumber daya manusia (SISDM) guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan SDM. Sebagai bagian dari usaha mempertahankan daya saing organisasional, harus ada analisis dan penilaian efektifitas SDM. Karyawan juga harus dimotivasi dengan baik dan bersedia untuk tinggal bersama organisasi tersebut selama jangka waktu yang pantas.

2. Kesetaraan kesempatan Kerja (*Equal Employment oppoturnity*)

Pemenuhan hokum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja (EEO) mempengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM

3. Pengangkatan pegawai (*Staffing*)

Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan disebuah organisasi

4. Pengembangan SDM (*HR Development*)

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. maka pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulng teknologi. Mendorong pengembangan semua karyawan, termasuk para supervisor

dan manajer, juga penting untuk mempersiapkan organisasi-organisasi agar dapat menghadapi tantangan masa depan.

5. Komensasi dan Tunjangan (*Compensation and Benefit*)

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki system upah dan gaji dasar. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan. Kenaikan yang cepat dalam hal biaya tunjangan, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi persoalan utama.

6. Kesehatan, keselamatan dan keamanan (*Health, Safety and Security*)

Jaminan atas fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hokum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsive terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan. Program peningkatan kesehatan yang menaikkan gaya hidup karyawan yang sehat menjadi lebih meluas. Selain itu, keamanan tempat kerja menjadi lebih penting, sebagai akibat dari jumlah tindak kekerasan yang meningkat ditempat kerja.

7. Hubungan karyawan dan Buruh/Manajemen (*Employee and Labor Management Relation*)

Hubungan anantara para manajer dan pegawai mereka harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan instansi ingin sukses bersama. Apakah bebrapa pegawai diwakili oleh satu serikat pekerja atau tidak, hak

karyawan harus disampaikan. Merupakan suatu hal yang penting untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, mengupdate kebijakan dan prosedur SDM hingga para manajer dan karyawan sama-sama tahu apa yang diharapkan

### **2.1.3 Kinerja**

Keberhasilan suatu instansi ditentukan oleh baik atau tidaknya kinerja pegawai yang dimilikinya, karena pegawai adalah sesuatu yang menggerakkan instansi tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja**

Setiap instansi atau organisasi dalam pelaksanaannya perlu melakukan penilaian kinerja pegawai. Penilaian kinerja berhubungan dengan tujuan instansi, misalnya untuk menetapkan kebijakan gaji pegawai, mengevaluasi hasil kerja yang telah diselesaikan dalam periode tertentu, promosi jabatan, atau untuk memenuhi kebutuhan lainnya. Beberapa pengertian kinerja menurut para ahli:

Malayu S.P Hasibuan (2008:90) “Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Berdasarkan paparan diatas kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) “Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang

karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

August W. Smith dalam Sedarmayanti (2009:50) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil atau ukuran dari suatu proses atau pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Dessler dalam Edi Sutrisno (2011:5) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi aktual pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari pegawai.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai apa yang diharapkan dan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

### **2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja**

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67-68), faktor yang merumuskan bahwa :

*Human Performance = Ability + Motivation*

*Motivation = Attitude + Situation*

*Ability = Knowledge + Skill*

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

### 2.1.3.2 Jenis-jenis Kinerja

1. Penilaian hanya oleh atasan.
  - a. Cepat dan langsung
  - b. Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok lini : atasan dan atasan yang lain bersama sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai :
  - a. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri.
  - b. Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf : atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
  - a. Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar

4. Penilaian melalui keputusan komite : sama seperti pada pola sebelumnya kecuali manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas.
  - a. Memperluas pertimbangan yang ekstrim
  - b. Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan : sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.
  - a. Membawa suatu pikiran yang tetap kedalam satu penilaian lintas sector yang besar.
6. Penilaian oleh bawahan sejawat
  - a. Mungkin terlalu subjektif
  - b. Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

#### **2.1.3.4 Langkah – langkah Peningkatan Kinerja**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:22), dalam rangka peningkatan kinerja paling tidak terdapat dua langkah yang harus dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, dapat dilakukan dengan cara
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi.
  - b. Mengidentifikasi masalah melalui pegawai
  - c. Memperhatikan masalah yang ada

2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, untuk memperbaiki keadaan ini diperlukan berbagai informasi antara lain :
  - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin
  - b. Menentukan tingkat keseriusan dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar apabila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila penutupan kekurangan kerja.
  - c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin terjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri.
  - d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut.
  - e. Melakukan tindakan tersebut
  - f. Melakukan evakuasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

#### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kinerja**

sebagai Dimensi dan indikator dari kinerja, penulis mengambil dari teori August Smith dalam Sedarmayanti (2009) yang digunakan operasionalisasi variabel yaitu:

1. Kualitas kerja, yang meliputi Indikator : kemampuan, ketrampilan, keberhasilan
2. Ketepatan Waktu, yang meliputi indikator : waktu dalam bekerja dan pencapaian target

3. Inisiatif , yang meliputi indikator : Kemandirian
4. Kemampuan, yang meliputi indikator : Keahlian, Keterampilan
5. Komunikasi, yang meliputi indikator : Komunikator

#### **2.1.4 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan inti dari organisasi dan manajemen. Kepemimpinan mempunyai peran menentukan kegagalan dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Seperti yang di kemukakan oleh para ahli diantaranya :

Menurut Gary Yukl yang dialih bahasakan oleh Budi Supriyanto (2009:8), mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut George R Terry dalam Miftah Thoha (2010:5) mengartikan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Menurut Matinis Yamin dan Maisah (2010: 74) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi.



Menurut Sudarwan Danim (2009:56) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung didalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Kartini Kartono (2011:168) mengemukakan kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi situasi khusus. Sebab dalam satu kelompok yang melakukan aktifitas-aktivitas tertentu dan punya tujuan.

Menurut C. Turney dalam Martinis Yamin dan Maisah (2010:74) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik-teknik manajemen.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuan dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

#### **2.1.4.1 Tipe-tipe Kepemimpinan**

Kepemimpinan memiliki beberapa tipe, adapun beberapa tipe kepemimpinan yang diutarakan oleh G.R Terry yang kembali dikutip dalam Suwatno dan Donni (2011:156), yaitu:

1. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

2. Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*)

Dalam tipe ini hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.

3. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan melakukan hubungan dengan bawahannya dengan sewenang-wenang sehingga sebetulnya bawahannya melakukan semua perintah bukan karena tanggung jawab tetapi lebih karena rasa takut.

4. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*)

Tipe kepemimpinan ini tidak memberikan tanggung jawab kepada bawahan untuk bisa mengambil keputusan sendiri karena selalu dibantu oleh pemimpinnya, hal ini berakibat kepada menumpuknya pekerjaan pemimpin karena segala permasalahan yang sulit akan dilimpahkan kepadanya.

5. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Dalam setiap permasalahan pemimpin selalu menyertakan pendapat para bawahannya dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka akan merasa dilibatkan dalam setiap permasalahan yang ada dan merasa bahwa pendapatnya selalu diperhitungkan, dengan begitu mereka akan melaksanakan tugas dengan rasa tanggung jawab akan pekerjaannya

masing-masing.

#### 6. Kepemimpinan Bakat (*Indigenous Leadership*)

Pemimpin tipe ini memiliki kemampuan dalam mengajak orang lain, dan diikuti oleh orang lain. Para bawahan akan senang untuk mengikuti perintah yang diberikan karena pembawaannya yang menyenangkan. Selain itu ada pendapat dari W.J. Reddin dalam artikelnya yang berjudul *Kind of Manager* dalam Kartini (2011:34) juga mengemukakan watak dan tipe pemimpin yang dikelompokkan menjadi 3 pola dasar, yaitu:

1. Berorientasikan tugas (*task orientation*)
2. Berorientasikan hubungan kerja (*relationship orientation*)
3. Berorientasikan hasil yang efektif (*effectiveness orientation*)

#### **2.1.4.2 Fungsi Kepemimpinan dan Sifat-sifat Pemimpin**

Fungsi dari kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan *supervise* atau pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan (Kartini, 2011:93). Sedangkan, Suwatno dan Donni (2011:149) mengemukakan bahwa, seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-

tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, dan mengevaluasi. Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Beberapa fungsi tersebut antara lain mendorong semangat, menetapkan standar, mengikuti, mengekspresikan perasaan, menciptakan keharmonisan, dan mengurangi ketegangan.

Jika disederhanakan fungsi kepemimpinan adalah memastikan karyawannya mendapatkan segala kebutuhan dalam kegiatan kerja, yang selanjutnya akan melancarkan proses pencapaian tujuan organisasi. Terdapat sepuluh sifat pemimpin yang unggul yang diutarakan oleh G.R Terry dalam Kartini (2011:47), yaitu:

1. Kekuatan.
2. Stabilitas emosi.
3. Pengetahuan tentang relasi insani.
4. Kejujuran.
5. Objektif.
6. Dorongan pribadi.
7. Keterampilan berkomunikasi.
8. Kemampuan mengajar.
9. Keterampilan sosial.
10. Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial

### 2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Dimensi dan indikator dari kepemimpinan, penulis mengambil dari teori Gary Yukl dalam Budi Supriyanto (2009:8), yang digunakan operasionalisasi variabel yaitu:

1. Pertimbangan Pemimpin, yang meliputi indikator :
  - a. Ketersediaan untuk dapat meluangkan waktu untuk mendengarkan permasalahan bawahan,
  - b. Kemauan untuk berkonsultasi dengan bawahan mengenai pekerjaan sebelum dilaksanakan
  - c. Ketersediaan menerima saran bawahan dan memperlakukan bawahan sebagai sesamanya
  
2. Struktur memprakarsai, yang meliputi indikator :
  - a. Ketersediaan untuk dapat mengkritik pekerjaan yang buruk
  - b. Kemampuan untuk menekankan pentingnya memenuhi target waktu
  - c. memberikan tugas kepada bawahan
  - d. Ketersediaan untuk mempertahankan standar kinerja tertentu
  - e. Kemauan meminta bawahan untuk mengikuti prosedur standar
  - f. Ketersediaan menawarkan pendekatan baru terhadap masalah
  - g. Mengkoordinasikan aktivitas para bawahan yang berbeda-beda

## **2.1.5 Motivasi Kerja**

Motivasi dalam bekerja salah satu faktor penting dan diperlukan karena motivasi merupakan kekuatan yang dapat mengarahkan sikap dan perilaku pegawai untuk mencapai tujuan, serta mendorong setiap individu untuk bekerja lebih maksimal.

### **2.1.5.1 Pengertian Motivasi**

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *move*, yang berarti “ menggerakkan” (*to move*). Motivasi dalam manajemen pada umumnya hanya diperuntukan pada sumber daya manusia dan khususnya untuk para bawahan. Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari pegawai maksimal, namun jika tidak motivasi untuk melakukan pekerjaan tersebut maka pekerjaan itu tidak akan berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Disamping itu pemberian motivasi oleh pimpinan juga sangat diperlukan dalam pembinaan pegawai dalam memotivasi pegawai dalam menggerakkan bawahannya agar bekerja lebih baik lagi. Hal teramat penting bagi seorang pimpinan untuk mengenal para bawahannya.

beberapa pendapat mengenai motivasi kerja menurut para ahli, yaitu:

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

Hamzah B. Uno (2012:71) “motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.”

Menurut Sondang P. Siagian (2011:138), memberikan definisi motivasi sebagai daya dorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan, tenaga kerja dan waktunya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Gray, dkk dalam Winardi (2011:2) motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya antusiasme dan persistensi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Menurut McClelland dalam Veithzal Rivai (2011:837) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu yang berasal dari dalam dirinya bukan atas dorongan pihak lain.

Berdasarkan definisi para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan dari dalam diri seseorang atau pegawai yang menghasilkan sikap untuk mengarahkan seluruh kemampuannya untuk bekerja seoptimal mungkin demi tercapainya tujuan instansi atau organisasi dalam upaya memenuhi beberapa kebutuhan individual. Terdapat beberapa teori yang menggambarkan konsep-konsep motivasi kerja.

### 2.1.5.2 Jenis-jenis Motivasi Kerja

Jenis-jenis motivasi menurut Winardi (2011:5) dapat bersifat negative dan positif, yakni:

1. Motivasi positif, yang kadang-kadang dinamakan orang “motivasi yang mengurangi perasaan cemas” (*anxiety reducing motivation*) atau “pendekatan wortel” (*the carrot approach*) dimana orang ditawarkan sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang, pujian, dan kemungkinan untuk menjadi pegawai tetap) apabila kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan.
2. Motivasi negatif, yang sering kali dinamakan orang “pendekatan tongkat pemukul” (*the stick approach*) menggunakan ancaman hukuman (tegur-teguran, ancaman dan PHK, ancaman akan diturunkan pangkat, dan sebagainya) andaikata kinerja orang yang bersangkutan dibawah standar.

Menurut Mc Gregor dalam Winardi (2011:6) “Masing-masing tipe (Motivasi) memiliki tempatnya sendiri didalam organisasi-organisasi, hal mana tergantung dari situasi dan kondisi yang berkembang.

### 2.1.5.3 Prinsip-prinsip Dalam Motivasi Kerja

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Anwar (2011:100) diantaranya yaitu:

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan



ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah di motivasi kerjanya.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip pemberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahannya, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

#### 2.1.5.4 Teori-teori Motivasi Kerja

Beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain:

##### 1. Teori Abraham Maslow

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hirarki teori kebutuhan milik Abraham Maslow. Ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hirarki dari lima kebutuhan, yaitu fisiologis (rasa lapar, haus, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal), dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri). Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.

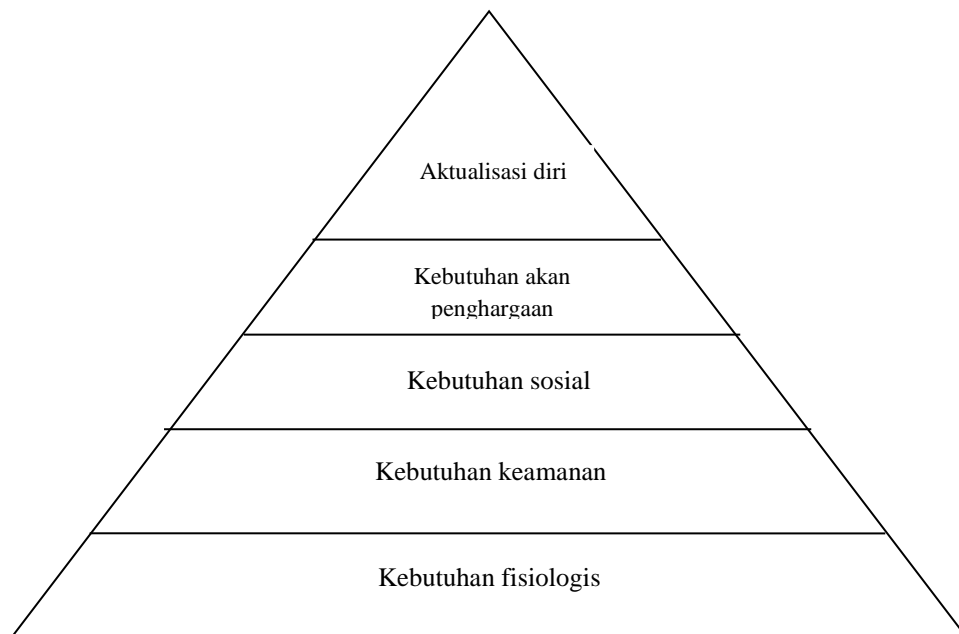
1. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya)
2. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
3. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki)
4. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)
5. Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami,

dan menjelajahi; kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan, dan keindahan; kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya)

Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif-motif yang lebih tinggi akan menjadi kurang signifikan. Orang hanya akan mempunyai waktu dan energi untuk menekuni minat estetika dan intelektual, jika kebutuhan dasarnya sudah dapat dipenuhi dengan mudah. Karya seni dan karya ilmiah tidak akan tumbuh subur dalam masyarakat yang anggotanya masih harus bersusah payah mencari makan, perlindungan, dan rasa aman.

Prinsip pikiran Abraham Maslow berangkat dari kebutuhan manusia yang disusun secara hirarki dari kebutuhan fisiologis sampai kebutuhan pemenuhan diri. Abraham Maslow menekankan perilaku manusia disebabkan oleh motivasi tertentu yang bergerak secara sistematis demi sebuah “*growth need*” atau pemuasan kebutuhan.

Hirarki kebutuhan Abraham H Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada gambar 2.2, yaitu:



**Gambar 2.2**  
**Teori Kebutuhan Maslow**

Keterangan :

Maslow memandang motivasi seorang individu sebagai suatu urutan kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan fisiologis, merupakan kebutuhan paling imperatif, tetapi secara fisiologis kebutuhan akan realisasi diri sangat penting bagi masing-masing individu (Winardi, 2011:13).

2. Teori Motivasi Berprestasi McClelland dalam Anwar (2011:97)

- a. *Need For Achievement*, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik daripada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang

lebih tinggi.

- b. *Need for Affiliation*, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
- c. *Need for Power*, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dan dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Terdapat enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh McClelland dalam Anwar (2011:103) , adalah sebagai berikut:

- a. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan memikul resiko.
- c. Memiliki tujuan yang realistik.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- e. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan pergaulan atau persahabatan yang dinyatakan oleh Edy (2011:129) adalah sebagai berikut:

- a. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan.

- b. Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam susunan lebih kooperatif.
- c. Mencari persetujuan atas kesepakatan dari orang lain.
- d. Lebih suka dengan orang lain.

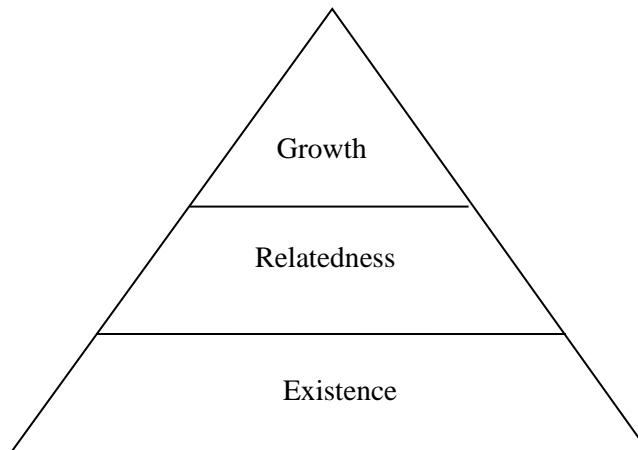
Selain itu, tingkah laku yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut:

- a. Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta.
- b. Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada.
- c. Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestasi
- d. Sangat peka terhadap struktur pengaruh antara pribadi dari kelompok atau organisasi.

### 3. Teori ERG dari Alderfer

Apabila kita mengutarakannya menurut kebutuhan tingkat terendah hingga tingkat tertinggi, maka kebutuhan-kebutuhan yang dimaksud adalah:

- a. Kebutuhan-kebutuhan akan eksistensi (Existence=E)
- b. Kebutuhan-kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain (Relatedness=R)
- c. Kebutuhan-kebutuhan akan pertumbuhan (Growth Needs=G)



**Gambar 2.3**  
**Teori ERG dari Alderfer**

Keterangan:

1. *Existence* atau keberadaan adalah suatu kebutuhan akan tetap bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman.
  2. *Relatedness* atau hubungan mencakup kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan afiliasi dari Maslow.
  3. *Growth* atau pertumbuhan adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Realisasi dari kebutuhan penghargaan dan perwujudan diri dari Maslow.
4. Teori Dua Faktor Herzberg
- Teori Motivasi-Higiene dikemukakan oleh Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:
- a. Faktor Motivasi, adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersifat

ekstrinsik, yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivator antara lain : Prestasi, pengakuan pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kesempatan serta penghargaan.

- b. Faktor Higiene, adalah faktor-faktor yang sifatnya menyenangkan para pekerja, faktor higiene antara lain: Upah/gaji, lingkungan kerja, interpersonal serta kebijakan perusahaan.

#### **2.1.5.5 Pendekatan Motivasi Kerja**

Menurut Peterson & Plowman yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan (2003:142) mengatakan bahwa ada 3 pendekatan motivasi, diantaranya sebagai berikut :

##### **5. Pendekatan Tradisional**

Fredrik Winslow Taylor, pendekatan tradisional bahwa motivasi para pekerja hanya dipandang dari sudut pemenuhan kebutuhan fisik atau biologis saja (melalui insentif atau gaji atau upah dalam bentuk uang atau barang sebagai penghargaan)

##### **6. Pendekatan Hubungan Manusia**

Elton Mayo, pendekatan hubungan manusia bahwa motivasi para pekerja tidak hanya membutuhkan uang, tetapi membutuhkan interaksi dengan orang lain. Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materill dan non materill



karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materill dan non materill.

#### 7. Pendekatan Sumber Daya Manusia (SDM)

Douglas McGregor, pendekatan SDM bahwa motivasi tumbuh seperti dikemukakan dalam teori Y, adalah sebagai berikut : pekerja cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik, pekerja berprestasi bukan karena insentif dan pengekuhan sosial, serta adanya kesadaran pekerja untuk meraih prestasi kerja itu sendiri

#### **2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Motivasi**

Dimensi dan Indikator dari Motivasi diatas, penulis mengambil dari teori motivasi McCelland dalam Veithzal (2011:837) yang digunakan sebagai operasionalisasi variabel yaitu :

7. Kebutuhan untuk berprestasi (Need of achievment) yang meliputi indikator :  
Menyukai tantangan dalam bekerja, Tanggung jawab dan prestasi kerja
8. Kebutuhan untuk memperluas pergaulan (Need of affiliation) yang meliputi indikator : Memiliki hubungan baik dengan organisasi dan Memiliki kerja sama yang baik
9. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (Need of power) yang meliputi indikator: memiliki hubungan baik dan memiliki kerja sama yang baik.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai komunikasi, motivasi kerja, yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

NO	Peneliti, judul dan tahun penelitian	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
1	Irham Ari Wibowo (2013) Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus pada Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Klaten)	Kepemimpinan Ada pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di kab. Klaten	Kepemimpinan Motivasi kerja Kinerja pegawai	Budaya Organisasi
2	Alisah (2013) Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan	Secara simultan dan parsial variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan	Menggunakan Analisis regresi berganda	Menggunakan Metode sensus

	<p>Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Banjar</p> <p>Sumber : Jurnal wawasan manajemen, <i>Vol 1, Nomor 1, Februari 2013</i></p>	<p>Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Banjar</p>		
3	<p>Danang Setya Ramadhani (2011) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)</p>	<p>Ada pengaruh positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)</p>	<p>Uji validitas Uji reliabilitas</p>	<p>Analisis data yang digunakan adalah regresi sederhana dan regresi berganda.</p>
4	<p>Syardianto (2014), Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kutai Timur</p> <p>Sumber : <i>eJournal Administrative Reform</i>, , 2014, 2 (1): 885-897 ISSN 2338-7637</p>	<p>Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kutai Timur</p>	<p>Motivasi Kerja  Kinerja Pegawai</p>	<p>Menggunakan Koefisien korelasi zero order/product moment</p>
5.	<p>Dudung Juhana (2011), Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Biro</p>	<p>Kepemimpinan dan Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Biro</p>	<p>Menggunakan Analisis Koefisien Korelasi</p>	<p>Menggunakan Metode sensus</p>

	Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat  <i>Sumber: Jurnal Ekonomi, Bisnis &amp; Entrepreneurship Vol. 5, No. 2, Oktober 2011, 74-85 ISSN 2443-0633</i>	Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat		
6.	Arie Puspita Wardhani (2016), Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (studi kasus di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang)  <i>Sumber : Journal Of Management, Volume 2 No.2 Maret 2016</i>	Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang	Kepemimpinan  Kinerja Pegawai	Lingkungan Kerja  Komunikasi

Sumber : Data jurnal yang diolah untuk penelitian, 2017

Berdasarkan tabel posisi penelitian terdahulu diatas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang komunikasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Berikut ulasan mengenai penelitian terdahulu diatas :

Beberapa penelitian terdahulu menemukan adanya hubungan antara komunikasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Irham Ari Wibowo (2013) Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus pada Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Klaten) yaitu untuk mengetahui dan menganalisis

pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil di kabupaten klaten diketahui bahwa variabel motivasi (MV) diperoleh nilai  $t$  hitung = 5,194 > 2,000; sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di kab.Klaten. Kepemimpinan (KP) diperoleh nilai  $t$  hitung = 4,270 > 2,000; sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di kab. Klaten. Sedangkan Budaya Organisasi (BO) diperoleh nilai  $t$  hitung = 4,747 < 2,000; sehingga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di kab. Klaten. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh  $F$  hitung 148,320 lebih besar dari  $F$  tabel 2,76; sehingga motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di kab. Klaten. Hasil perhitungan koefisien determinasi diperoleh Adjusted  $R^2$  diperoleh angka 0,839 yang berarti hanya 83,9% kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi, sementara sisanya sebesar 16,1% dipengaruhi variabel lain di luar model penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Alisah (2013) meneliti Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Banjar. Untuk mengetahui pengaruh motivasi, disiplin dan kepemimpinan secara signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Banjar. Teknik pengambilan sampel

menggunakan metode sensus, dimana populasinya sejumlah 33 orang. Semuanya dijadikan sampel. Data analisis dengan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik secara simultan maupun parsial, variabel motivasi, disiplin dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Banjar. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai Badan Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana Kabupaten Banjar adalah variabel disiplin dan kepemimpinan sebesar 66,7% sedangkan 33,3% dipengaruhi oleh variabel lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Danang Setya Ramadhani (2011) meneliti Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai sebesar 70,5% terhadap kinerja pegawai hal tersebut dilihat dari  $r^2$  sebesar 0,705; (2) ada pengaruh positif antara motivasi terhadap kinerja pegawai sebesar 20,7% . Hal tersebut didapat dari hasil analisis  $r^2$  sebesar 0,207 (3) ada pengaruh positif antara kepemimpinan dan motivasi secara bersama-sama dengan kinerja pegawai sebesar 73,6 dan sebesar 26,4% berasal dari variabel atau faktor lain yang tidak ada di dalam penelitian ini. Hal tersebut didapat dari hasil analisis  $r^2$  sebesar 0,736. Variabel kepemimpinan memiliki sumbangan relatif terhadap kinerja pegawai sebesar 89,23% dan 65,67% sumbangan efektif. Motivasi memiliki sumbangan relatif terhadap kinerja pegawai sebesar 10,77% dan memiliki 7,92% sumbangan efektif.

Penelitian yang dilakukan oleh Syardianto (2014) meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kutai Timur. Dari hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel-variabel independent. Nilai koefisien determinasi  $R^2 = 0,431$ , menjelaskan variabilitas variabel motivasi kerja X terhadap kinerja pegawai Y sebesar 43,1%, sedangkan sisanya diterangkan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Dari model persamaan regresi yaitu  $Y = 15.312 + 0,361.X1 + 0,325.X2$ , diketahui kedua variabel independent membentuk hubungan yang positif terhadap variabel dependent. Koefisien korelasi *Zero order/product moment* menjelaskan bahwa variabel motivasi kerja X mempunyai pengaruh yang paling erat terhadap Kinerja pegawai Y. Sedangkan dari uji asumsi klasik tersebut, maka model persamaan regresi linier termasuk kategori BLUE (Best Linier Unbiased Estimator).

Penelitian yang dilakukan oleh Dudung Juhana (2011) meneliti pengaruh kepemimpinan, komunikasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. Hasil penelitian ini adalah Keadaan komunikasi kerja ada pada kategori baik (3,68922), Keadaan motivasi kerja ada pada kategori baik (3,77000), Keadaan kinerja pegawai ada pada kategori baik (3,80333), Terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y), yaitu dengan total pengaruh sebesar 0,358 ,7) Terdapat pengaruh yang signifikan motivasi kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y), yaitu dengan total pengaruh sebesar 0,432 , Terdapat pengaruh yang signifikan terdapat pengaruh kepemimpinan (X1) dan motivasi

kerja (X2) secara simultan terhadap kinerja pegawai (Y), yaitu dengan determinasi  $(R^2) = 0,710$  atau 71 %. Kesimpulan dari penelitian ini adalah terbukti ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

Sedangkan penelitian lain dilakukan oleh Arie Puspita Wardhani (2016) meneliti dengan judul pengaruh lingkungan kerja, komunikasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. Hasil dari penelitian dengan menggunakan program SPSS adalah sebagai berikut : Variabel Lingkungan (X1) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,252. Sedangkan untuk nilai thitung  $(4,311) > t_{tabel} (1,684)$  dan  $sign.(0,000) < sign \alpha (0,05)$  secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila Lingkungan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. Kepemimpinan (X3) dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,186. secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai berarti apabila kepemimpinan pada pihak Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang baik maka kinerja akan meningkat. Variabel. Sedangkan untuk nilai thitung  $(2,344) > t_{tabel} (1,684)$  dan  $sign.(0,024) < sign \alpha (0,05)$ . secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai berarti apabila Kepemimpinan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang baik maka kinerja pegawai akan meningkat. Berdasarkan hasil uji F dapat dijelaskan bahwa terdapat kelayakan dalam penelitian ini sehingga penelitian dapat dilanjutkan sesuai dengan semestinya, dengan nilai F hitung  $32,446 > F_{tabel} = 2,82$ . Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi  $(R^2)$  dapat dijelaskan bahwa



besarnya pengaruh independen variabel Lingkungan kerja (X1), Komunikasi kerja (X2) dan Kepemimpinan (X3) secara bersama – sama terhadap dependen variabel kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 0.672 % sedangkan sisanya sebesar 32,8 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk di dalam penelitian di atas ( gaji, insentif).

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kinerja pegawai telah menjadi pusat perhatian dari berbagai kalangan baik pemerintah maupun instansi atau organisasi secara umum. Usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan suatu hal yang harus dilakukan oleh setiap pimpinan organisasi. begitu pentingnya kinerja pegawai dalam mendukung kegiatan perusahaan, maka setiap pimpinan harus meningkatkan kinerja pegawainya. Berbagai upaya dapat dilakukan seperti pemberian kompensasi atau penghargaan terhadap prestasi kerja pegawai. Namun demikian, kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut, akan tetapi dipengaruhi juga oleh komunikasi.

### **2.2.1 Pengaruh kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan yang diperankan oleh pimpinan dapat berdampak pada hubungan antara pimpinan dengan pegawai sebagai pelaksana kegiatan operasional perusahaan. Akan tetapi juga dapat berpengaruh pada kinerja pegawai dan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan oleh kepemimpinan pada dasarnya berkaitan dengan cara yang digunakan oleh pimpinan dalam mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja

sesuai dengan yang diharapkan. Hal lain dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yaitu meningkatkan motivasi, banyak upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi pegawai salah satunya memberikan dorongan atau semangat untuk bekerja.

Menurut Robbin (2010:44) menyatakan bahwa pemimpin yang berorientasi pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Keberhasilan suatu instansi sangat tergantung pada efektivitas kepemimpinan yang terdapat pada instansi tersebut. Semakin diperkuat oleh beberapa penelitian yang melakukan kajian mengenai kepemimpinan dan kinerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Danang Setya Ramadhani (2011) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja pegawai di Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), Menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Balai Pengembangan Kegiatan Belajar (BPKB) Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Penelitian lain Arie Puspita Wardhani (2016), Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (studi kasus di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang), menyatakan bahwa Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, jika tidak ada motivasi kerja dalam diri seseorang maka tidak akan ada dorongan dari dalam dirinya untuk bekerja dengan baik.

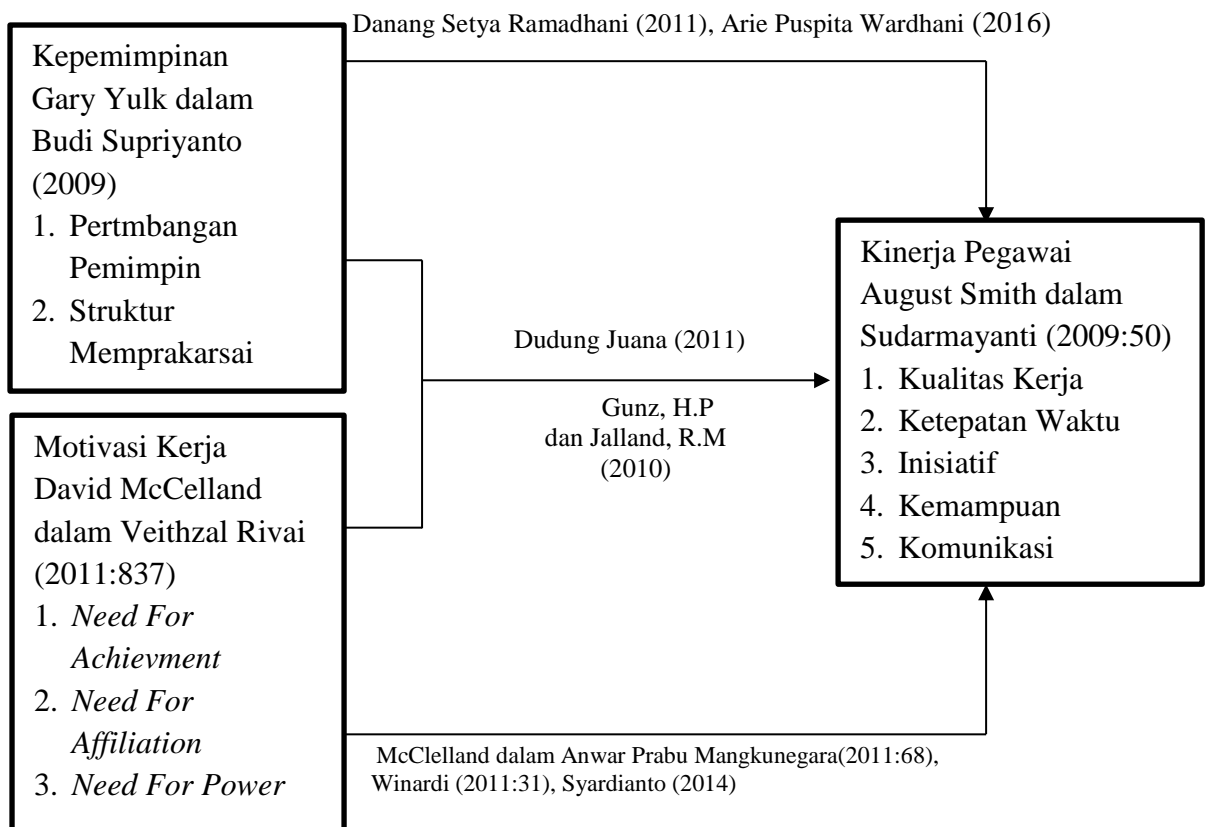
McClelland dialih bahasakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2011:68) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Winardi (2011:31), mengungkapkan bahwa pengaruh potensial motivasi atas kinerja yaitu apabila motivasi rendah, maka kinerja para pegawai akan menyusut seakan-akan kemampuan mereka rendah. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Syardianto (2014), menyimpulkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Pegawai pada Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Kabupaten Kutai Timur

### **2.2.3 Pengaruh kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepemimpinan dan Motivasi kerja sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sebaiknya diperhatikan dan dilakukan dengan baik, karena jika kedua faktor ini mendapatkan perhatian dari sebuah instansi maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Gunz., H.P dan Jalland, R.M dalam jurnal Sumaryanto (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja yaitu, faktor internal yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi, pengetahuan tugas pekerjaan yang kreativitas, sedangkan yang merupakan faktor eksternalnya antara lain kepemimpinan, komunikasi, kompensasi, lingkungan kerja, kesejahteraan dan faktor pelatihan yang diterimanya. Penelitian lain yang dilakukan oleh Dudung Juhana (2011), Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi

dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, menyatakan bahwa Kepemimpinan dan Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai di Biro Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dinyatakan dalam gambar 2.4 sebagai berikut:



**Gambar 2.4**

**Paradigma Penelitian**

## 2.2 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah atau sub masalah yang diajukan oleh peneliti, yang dijabarkan dari landasan teori atau kajian teori dan masih harus diuji kebenarannya.

Berdasarkan apa yang telah diuraikan dalam kerangka pemikiran maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian yaitu:

Hipotesis Simultan :

“Terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai”

Hipotesis Parsial :

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai