

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini peneliti akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah peneliti. Kajian pustaka yang akan dibahas yaitu, referensi mengenai manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan sumber-sumber pustaka dengan masalah yang akan diteliti dan juga menggunakan hasil penelitian yang relevan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Ada beberapa definisi dari manajemen pada umumnya, walaupun definisi dari manajemen itu beragam bunyinya, tetapi pada dasarnya dari beberapa pengertian tersebut memiliki pengertian yang sama.

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan.

Hasibuan (2010:2) mengatakan bahwa Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Handoko (2009:8) mengatakan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu aktivitas yang terdiri dari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan melalui pemanfaatan sumber daya dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Menurut Handoko (2009:23) fungsi manajemen terdiri dari *planning, organizing, Organizing, directing, dan controlling*.

1) *Planning*

Rencana-rencana yang dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi, tujuan-tujuannya, dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu.

2) *Organizing*

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses.

3) *Directing*

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun personalianya, langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan.

4) *Controlling*

Semua fungsi terdahulu tidak akan efektif tanpa fungsi pengawasan (*controlling*). Pengawasan (*controlling*) adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah terjemahan dari kata "*human resources*", namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan "manpower" atau tenaga kerja. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa dan karsa). Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Meskipun kemajuan teknologi mencapai puncak tertinggi, perkembangan informasi yang semakin meluas dan tersedianya modal dan memadainya bahan, namun tanpa adanya sumber daya manusia yang mumpuni, maka sebuah organisasi akan sulit mencapai tujuannya.

"Effect HRM has been shown to enhance company performance by contributing to employee and customer satisfaction, innovation, productivity, and development of a favorable reputation in the firm's community" (Raymond A.

Noe at al, 2018:4). Yang menurut penulis berarti dampak dari Human Resource Management akan terlihat pada peningkatan performa perusahaan dengan berkontribusi terhadap kepuasan pegawai dan pelanggan, inovasi, produktivitas, dan pengembangan reputasi yang menguntungkan dalam masyarakat perusahaan.

Sedangkan menurut Llyod & Leslie Rue (2006:4) menyatakan bahwa “*Human resources management is activites designed to provide for and coordinate the human resources of an organization*” ini berarti manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang dirancang untuk menyediakan dan mengkoordinasikan menejemen sumber daya manusia dari suatu organisasi.

Pertama, sumber daya manusia adalah harta paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis. Ketiga, kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Serta yang terakhir adalah manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi yakni semua anggota organisasi anggota tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus di pandang lebih luas agar dapat mengelolah orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan

pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan pengelolannya. Sumber daya manusia harus dikelola dan dikembangkan hingga dapat mencapai kemampuan yang maksimal dan memiliki sikap yang profesional sehingga dapat memudahkan dalam mencapai tujuan perusahaan. Hubungan baik antara perusahaan dan pegawai juga harus menjadi tugas yang menjadikan peran penting manajemen sumber daya manusia dibutuhkan oleh perusahaan, dengan memperhatikan kesejahteraan pegawai adalah salah satu contoh tugas manajemen sumber daya manusia. Macam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli, antara lain :

Menurut Simamora (2003:4) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia (human resources management) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Sedangkan Veithzal Rivai (2009:1) mendefinisikan “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian”. Sedangkan A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2005:2) mengartikan MSDM adalah “perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa,

pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Pengertian sumber daya manusia lebih jelas, maka penulis akan mengemukakan pendapat dari beberapa orang ahli. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2009:10) MSDM adalah “ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Edwin B. Flippo dalam buku suwatno dan donni juni Priansa (2011:29), “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan, dan masyarakat”.

Dari beberapa pendapat diatas dapat dikatak bahwa Manajmen Sumber Daya Manusia adalah suatu cara mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakkan orang lain melalui perencana, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang baik, juga disertai dengan berbagai cara dalam menjaga, memelihara, dan mengembangkan sumber daya manusia.

2.1.2.1 Aktivitas-Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Berbagai kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia peranannya dalam mencapai tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan pegawai, pemilik dan tuntutan masyarakat luas. Peranan manajemen sumber daya manusia adalah mempertemukan atau

memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu pemegang saham, pegawai, dan masyarakat luas. Manajemen sumber daya manusia akan terlaksana apabila secara keseluruhan akan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi perusahaan. Pelaksanaan berbagai fungsi sumber daya manusia sebenarnya bukan hanya menciptakan sumber daya manusia yang produktif mendukung tujuan perusahaan, akan tetapi menciptakan suatu kondisi yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan potensi dan semangat sumber daya manusia dalam berkarya.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter dalam bukunya "*Manajemen*" (edisi ketujuh, 2004, p6), manajemen adalah proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Berikut kesepuluh aktivitas SDM, yaitu :

1. Pengadaan tenaga kerja (SDM) terdiri dari :
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Analisis jabatan
 - c. Penarikan pegawai
 - d. Penempatan pegawai
 - e. Orientasi kerja
2. Pengembangan tenaga kerja mencakup :
 - a. Pendidikan dan pelatihan
 - b. Pengembangan karier
 - c. Penilaian prestasi kerja
3. Kompensasi/pemberian balas jasa mencakup :

Kompensasi langsung yang terdiri dari :

- a. Gaji/upah
- b. Insentif

Kompensasi yang tidak langsung terdiri dari :

- a. Keuntungan (*Bonefit*)
- b. Pelayanan/kesejahteraan

4. Pengintegrasia mencakup :

- a. Kebutuhan karyawan
- b. Motivasi karyawan
- c. Kepuasan karyawan
- d. Disiplin kerja

5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup :

- a. Komunikasi kerja
- b. Kesehatan dan keselamatan kerja
- c. Pengendalian konflik kerja
- d. Konseling kerja

6. Pemutusan hubungan kerja yang mencakup pemberhentian karyawan terdiri

dari :

- a. Pensiun
- b. Pemberhentian atas permintaan sendiri
- c. Pemberhentian langsung oleh perusahaan
- d. pemberhentian sementara

2.1.2.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sumber daya manusia adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa Inggris disebut HRD atau human resource department. Departemen Sumber Daya Manusia memiliki fungsi-fungsi yang dijalankannya.

Eddwin B. Flippo pada tahun 1980 dalam Permadi (2008:12), mengungkapkan bahwa fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Managerial Function*
 - a. *Planning* (Perencanaan)
 - b. *Organizing* (Pengorganisasian)
 - c. *Directing* (Pengarahan)
 - d. *Controlling* (Pengendalian)

2. *Operative Function*
 - a. *Procurement* (pengadaan)
 - b. *Development* (Pengembangan)
 - c. *Compensation* (Pengaturan Balas Jasa)
 - d. *Integration* (Integrasi)
 - e. *Maintenance* (Pemeliharaan)
 - f. *Separation* (Pemberhentian)

Penerapan dari fungsi manajerial tersebut dalam manajemen personalia dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Perencanaan, adalah proses penentuan tindakan dalam mencapai tujuan dengan merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan masukan, saran, dan informasi kepada pemimpin perusahaan yang berkaitan dengan karyawan.
- b. Pengorganisasian, adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagian organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk pencapaian tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membentuk terwujudnya tujuan secara efektif dalam membentuk unit-unit yang terdiri dari fasilitas dan sumber daya manusia.
- c. Pengarahan, adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dengan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahannya agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
- d. Pengendalian, adalah kegiatan mengendalikan, mengamati, dan mengawasi semua karyawan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan, serta mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

Selanjutnya penerapan dari fungsi operating dalam manajemen personalia dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi, untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia harus menemukan sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan jumlah yang dibutuhkan dalam perusahaan dan juga melakukan penempatan sumber daya manusia sesuai dengan keahlian dan kebutuhan perusahaan.
- b. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, komseptual dan moral karyawan yang baru diterima melalui pendidikan dan pelatihan, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru sehingga dapat segera menghasilkan kinerja yang baik. Manajemen sumber daya manusia juga harus memeberikan banyak pelatihan guna meningkatkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan.
- c. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), gaji/upah atau barang terhadap karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah layak dan adil, adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan internal dan eksternal konsistensi.
- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan dan dapat merubah sikap dan tingka 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 karyawan, sehingga *treatment* yang akan dilakukan dalam pengintegrasian tepat untuk dilakukan.

- e. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka mau tetap bekerja sama sampai pensiun. Hal ini bisa diberikan dalam bentuk uang yang biasanya disebut dengan insentif, atau bentuk lain seperti pemberian asuransi kesehatan, penyediaan alat-alat kerja yang memadai, dan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Jika fungsi pemeliharaan ini kurang diperhatikan bisa jadi akan menjadi penyebab menurunnya motivasi kerja karyawan.
- f. Pemisahan fungsi menjamin para karyawan saat dilakukannya pensiun, hal ini berhubungan dengan pemberian tunjangan pensiun yang sebetulnya dana tersebut adalah dana potongan gaji karyawan tersebut selama aktif bekerja.
- g. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
- h. Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang (Sedarmayanti, 2009:13). Pendapat tersebut menyatakan sumber daya manusia merupakan sumber dari organisasi yang memiliki kapabilitas bagaimana organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan dalam mencapai tujuan. Tujuan dari organisasi manajemen sumber daya manusia merupakan pencapaian tujuan yang diinginkan. Mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan baik dibutuhkan sumber daya manusia dalam mendukung kelancaran dalam bekerjanya suatu organisasi. Sementara menurut Schuler *et. al.*, setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu : *Pertama*, Memperbaiki tingkat produktivitas; *Kedua*, Memperbaiki kualitas kehidupan kerja; dan *Ketiga*, Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek legal (Schuler *et. al* dalam Sutrisno, 2009:7).

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka meningkatkan produktivitas organisasi. Meningkatkan kontribusi pegawai bagi organisasi sangat penting karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasinya. Sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan tersebut dapat dijabarkan ke dalam empat tujuan yang lebih operasional, yaitu :

1. Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*)

Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat (Sedarmayanti, 2009:7). Maksudnya suatu organisasi yang berada pada lingkungan masyarakat diharapkan membawa manfaat dan keuntungan bagi masyarakat, oleh sebab itu suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

2. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)

Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan (Sedarmayanti, 2009:7). Manajemen sumber daya manusia bukan suatu tujuan akhir dari suatu organisasi, yaitu sebagai suatu alat yang membantu tercapainya tujuan dari organisasi secara keseluruhan. Suatu unit dari manajemen sumber daya manusia merupakan suatu organisasi yang diwujudkan untuk melayani bagian lain dalam organisasi.

3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap organisasi) melaksanakan tugasnya secara optimal (Sedarmayanti, 2009:7). Tujuan fungsi dari manajemen sumber daya tersebut menyatakan bahwa setiap unit dapat menjaga peranannya yaitu sumber daya manusia dalam suatu organisasi diharapkan dapat menjalankan fungsinya dengan baik.

4. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2009:7). Bekerja dalam suatu organisasi dengan memperoleh imbalan dalam bidang materiil seperti sandang, papan, pangan dan kebutuhan kebendaan lainnya, akan tetapi juga berbagai kebutuhan lainnya yang bersifat sosial, *prestise*, kebutuhan psikologis dan intelektual. Tujuan pribadi pegawai tersebut diharapkan dapat terpenuhi dan itu merupakan suatu motivasi dan pemeliharaan terhadap aparatur.

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia di atas, maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi (Sutrisno, 2009:8). Kegiatan tersebut dapat berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

2.1.3 Kepemimpinan

There are many definitions of leadership. The Collins English dictionary defines leadership as "the leader(s) of a party or group." Yet true leadership is much more than that. A leader can be the CEO of an organization, or a first year employee who leads his or her team to success behind the scenes. A leader might lead through official authority and power, yet just as often great leaders lead through inspiration, persuasion and personal connections, artinya Ada banyak definisi kepemimpinan. Collins English kamus mendefinisikan kepemimpinan

sebagai "pemimpin (s) dari partai atau kelompok." Namun kepemimpinan sejati jauh lebih dari itu. Seorang pemimpin bisa menjadi CEO dari suatu organisasi, atau karyawan tahun pertama yang memimpinnya tim sukses di belakang layar. Seorang pemimpin mungkin memimpin melalui otoritas resmi dan kekuasaan, namun hanya sesering pemimpin besar memimpin melalui inspirasi, persuasi dan hubungan pribadi.

Pemimpin jika dialih bahasakan ke bahasa Inggris menjadi "LEADER", yang mempunyai tugas untuk me-LEAD anggota disekitarnya. Sedangkan makna LEAD adalah :

- Loyalty, seorang pemimpin harus mampu membangkitkan loyalitas rekan kerjanya dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan.
- Educate, seorang pemimpin mampu untuk mengedukasi rekan-rekannya dan mewariskan tacit knowledge pada rekan-rekannya.
- Advice, memberikan saran dan nasehat dari permasalahan yang ada
- Discipline, memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan kedisiplinan dalam setiap aktivitasnya.

Menurut Kamus Manajemen, kepemimpinan manajemen adalah tanggung jawab pimpinan dalam melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sehingga orang berkerjasama secara efektif untuk mencapai sasaran. Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh terhadap kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan.. Ada tiga implikasi dari definisi yang dinyatakan oleh Stoner, yaitu :

- Pertama, kepemimpinan menyangkut orang lain, maksudnya adalah kesediaan bawahan atau pengikut dalam menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan.
- Kedua, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang diantara para pemimpin dan anggota kelompok.
- Ketiga, selain dapat memberikan pengaruh kepada bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh, dengan kata lain pemimpin tidak hanya sekedar memberikan perintah kepada bawahannya tetapi juga dapat mempengaruhi bawahan untuk melaksanakan perintahnya.

Kepemimpinan (*leadership*) adalah kegiatan manusia dalam kehidupan. Secara etimologi, kepemimpinan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berasal dari kata dasar “pimpin” yang jika mendapat awalan “me” menjadi “memimpin” yang berarti menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing. Perkataan lain yang sama pengertiannya adalah mengetuai, mengepalai, memandu dan melatih dalam arti mendidik dan mengajari supaya dapat mengerjakan sendiri. Adapun pemimpin berarti orang yang memimpin atau mengetuai atau mengepalai. Sedangkan kepemimpinan menunjukkan pada semua perihal dalam memimpin, termasuk kegiatannya.

Kepemimpinan diperlukan oleh perusahaan dalam upaya mencapai tujuan suatu organisasi. Kepemimpinan yaitu setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lainnya dan yang lebih penting adalah bagaimana individu dapat

berperilaku secara baik dan menyenangkan di bawah pimpinan yang arif. Seorang pemimpin juga harus memperhatikan variasi karakter anggota kelompoknya. Karyawan dituntut untuk mengikuti arahan dari pemimpinnya karena merekalah yang dianggap mampu menjadi *influence* bagi karyawan untuk dapat memiliki tujuan yang sama dengan perusahaan. Selain itu kepemimpinan sangat berperan meningkatkan kualitas kerja pegawai. Oleh sebab itu pimpinan harus peka dan peduli dalam menjaga suasana yang harmonis dalam lingkungan kerja agar guna menjaga dan memotivasi pegawai kearah produktivitas maksimal.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Robert House (2007) pemimpin yang efektif yaitu pemimpin itu memperjelas jalur untuk membantu bawahannya dari tempat mereka berada ke pencapaian sasaran kerja dan membuat perjalanan melalui alur itu dengan mengurangi hambatan-hambatan yang terdapat di tengah perjalanan.

Dalam rangka usaha pencapaian tujuan nasional, diperlukan pegawai negeri sipil sebagai aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang penuh kesetiaan dan ketaatan pada Pancasila, UUD 1945, negara, pemerintah serta bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdayaguna, bersih, bermutu tinggi dan kesadaran tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan.

Demikian pula dalam pencapaian tujuan organisasi diperlukan seorang pemimpin yang memancarkan kepemimpinan yang sesuai dengan asas-asas kepemimpinan yang baik. Seorang pemimpin juga harus mengajak, mengarahkan, membina, dan mempengaruhi bawahan. Oleh karena itu disimpulkan

kepemimpinan memegang peranan yang sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Kepemimpinan pada hakikatnya mempunyai pengertian yang agak luas dibandingkan dengan manajemen. Manajemen merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan di dalam usahanya mencapai tujuan organisasi. Kunci perbedaan di antara kedua konsep pemikiran ini ialah terletak pada istilah organisasi. Kepemimpinan dapat terjadi setiap saat dan dimanapun asalkan ada seseorang yang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, tanpa mengindahkan bentuk alasannya. Dengan demikian kepemimpinan bisa saja terjadi karena berusaha mencapai tujuan seseorang atau tujuan kelompok, dan itu bisa saja sama atau tidak selaras dengan tujuan organisasi, demikian seorang manajer dapat saja berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi perilaku orang-orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi seorang pemimpin belum tentu harus menyandang jabatan manajer untuk mempengaruhi perilaku orang-orang lain. Dengan kata lain seorang pemimpin belum tentu seorang manajer, tetapi seorang manajer bisa berperilaku sebagai seorang pemimpin.

Berikut beberapa pengertian mengenai kepemimpinan menurut para ahli, diantaranya;

Menurut Robert House (1971), menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai

dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

Mulyadi dan Rivai (2009:465) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki budaya pengikut, serta proses mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam organisasi.

Menurut Stephen P. Robbins (2006:432) kepemimpinan merupakan suatu proses pengaruh sosial, yaitu suatu kehidupan yang mempengaruhi orang lain kearah pencapaian tujuan tertentu.

Menurut Malayu SP. Hasibuan (2009:170) “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Howard H. Hoyt (Kartini Kartono, 2009:57) menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang”.

Kepemimpinan menurut Kartini Kartono (2006:57) adalah “masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin, muncul dan berkembang secara hasil dari interaksi otomatis diantara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin”.

Definisi lain menurut Joseph C. Rost (Triantoro Safaria, 2004:3) “Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya”.

Sehingga dapat disimpulkan dari beberapa pendapat para ahli diatas, bahwa kepemimpinan sebenarnya adalah bagaimana pemimpin bisa mengajak bawahannya menuju tujuan perusahaan. Oleh sebab itu seorang pimpinan harus bisa mempengaruhi perilaku dan mendayagunakan parabawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai suatu tujuan perusahaan atau keberhasilan perusahaan.

2.1.3.2 Komponen Kepemimpinan

Wibowo (2010:2-4) Memaparkan enam komponen kepemimpinan yaitu:

1. Komponen Strategi

Kepemimpinan mengandung arti menentukan arah yang akan diikuti orang lain, pemimpin harus mampu menentukan arah yang ditentukan oleh suatu bentuk strategik.

2. Komponen Tindakan

Kepemimpinan mengandung arti gerakan, bahwa pemimpin harus digerakan dengan kekuatan yang besar untuk bertindak, yaitu pemimpin harus mempunyai visi yang jelas.

3. Komponen Kebudayaan

Setiap organisasi perlu diciptakan budaya strategik, suatu budaya dimana pemikiran belajar dan bertindak strategik tersebar luas, dan suatu budaya yang menciptakan iklim keterbukaan dan saling mempercayai.

4. Komponen Sosial-Politik

Komponen ini terdiri dari : cara memrintah (*governance*), hak menurut keadilan (*equity*), pekerjaan (*employment*).

5. Komponen Moral

Dimensi moral kepemimpinan jelas sangat penting. Pemimpin harus jujur, adil, dan terbuka. Pemimpin harus memiliki moral yang baik untuk menjalankan organisasi dalam mengarungi kompleksitas pengambilan keputusan.

6. Komponen Manajemen Kepemimpinan

Kepemimpinan selalu terkait dengan manajemen, tetapi titik beratnya bukan pada manajemen organisasi, melainkan pada aspek-aspek manajemen yang lebih abstrak, tetapi yang akan sangat menentukan kualitas kepemimpinannya.

Pemimpin dalam menerapkan manajemen menyentuh upaya memimpin seperti yang telah disinggung di atas. Dengan demikian, hubungan pemimpin dalam memanejemeni kepemimpinan akan sangat terlihat dalam upaya memimpin yang menyentuh bidang berikut:

- a) Pemimpin memastikan bahwa ia mengkoordinir kepemimpinan dengan menggerakkan unsur SDM dan mengelola semua sumber menggerakkan semua komponen untuk terlibat dalam kerja secara sinergis dan simultan.
- b) Pemimpin memastikan bahwa ia mendasarkan semua upaya memimpin di atas suatu perencanaan strategis yang lengkap.

- c) Pemimpin harus memastikan adanya pengorganisasian tugas dan penempatan SDM yang tepat bagi semua tugas yang dibuktikan dengan adanya delegasi dan penugasan yang benar dan baik. Dalam hubungan ini, pemimpin harus memastikan bahwa semua unsur pendukung tersedia dan dapat digunakan dalam upaya memimpin. Pemimpin di sini juga harus memastikan adanya komunikasi yang jelas dan lancar dalam seluruh sistem organisasinya.
- d) Pemimpin harus memimpin dengan menggerakkan semua komponen SDM terlibat dalam pelaksanaan yang bergerak kerja secara sinergis dan simutan ke arah produktivitas optimal (pencapaian hasil kerja optimal) dengan menggunakan strategi dan taktik yang andal.
- e) Pemimpin harus memastikan pelaksanaan kerja dengan melaksanakan supervisi atau pengawasan dan evaluasi untuk refinerasi kerja dalam kepemimpinan guna memperlancar upaya memimpin yang ditanganinya secara bersinambung ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Dalam sebuah bisnis untuk menjadi sukses, memerlukan manajemen yang baik yang hanya dapat disampaikan oleh manajer berpengalaman yang baik. Namun, dalam dunia yang penuh persaingan pada saat ini, keterampilan manajemen dasar tidak cukup untuk meraih sebuah keberhasilan, diperlukan lebih dari hal tersebut. Oleh karena itu diperlukan keterampilan kepemimpinan. Keterampilan kepemimpinan (Leadership Skill) yang baik dan efektif sangat penting untuk membangun, mendorong dan mempromosikan budaya dalam perusahaan yang kuat dan akhirnya mencapai kesuksesan. Sering kali, manajer disalahpahami untuk menjadi pemimpin yang, sebenarnya, adalah tidak benar.

Seorang pemimpin dapat merupakan manajer, sedangkan tidak semua manajer memiliki jiwa pemimpin. Dengan demikian, keterampilan kepemimpinan diperlukan untuk memaksimalkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.3 Syarat-syarat Kepemimpinan

Syarat-syarat kepemimpinan menurut Arep dan Tanjung (2013:99) secara garis besar idealnya memiliki tiga garis kategori umum sebagai berikut:

1. Kemampuan menganalisa dan menarik kesimpulan yang tepat. Pemimpin harus mampu menganalisa suatu masalah, situasi, atau serangkaian keadaan tertentu dan menarik kesimpulan-kesimpulan yang tepat.
2. Kemampuan untuk menyusun organisasi, dapat menyeleksi dan menempatkan orang-orang yang tepat untuk mengisi jabatan dalam organisasi yang bersangkutan.
3. Kemampuan untuk membuat sedemikian rupa agar organisasi dapat berjalan dengan lancar untuk menuju tujuan, cita-cita dan putusan dari tingkat yang lebih tinggi kepada bawahannya, agar tujuan dan putusan-putusan itu dapat diterima dengan baik.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin yang ideal adalah seorang pemimpin yang memiliki pengetahuan luas, adil, jujur, optimis, gigih, ulet, bijaksana, memiliki kemampuan untuk mengendalikan diri sendiri maupun orang lain serta memiliki hubungan baik dengan bawahannya melalui pengembangan kepribadian dari pemimpin tersebut sehingga pemimpin tersebut memiliki keunggulan dalam rangka melaksanakan tugasnya.

2.1.3.4 Teori-teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan mencoba untuk menerangkan tentang factor-faktor yang terdapat didalam kepemimpinan yang menentukan keberhasilan dalam pelaksanaannya. Berikut adalah beberapa teori kepemimpinan menurut para ahli.

Dalam Mulyadi dan Rivai (2009:7) dikemukakan beberapa teori kepemimpinan, yaitu :

1. Teori Sifat

Teori ini memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat yang tampak dari pemimpin. Asumsi dasar dari teori ini adalah keberhasilan pemimpin disebabkan karena sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, dan oleh sebab itu seseorang dirasa layak untuk memimpin. Adapun sifat atau karakteristik, dan kemampuan yang luar biasa yang dimiliki seorang pemimpin, antara lain:

a. Inteligensia

Seorang pemimpin memiliki kecerdasan diatas para bawahannya. Pemimpin dengan kecerdasannya itulah dapat mengatasi masalah yang timbul dalam organisasi, dengan cepat mengetahui permasalahan apa yang timbul dalam organisasi, menganalisis setiap permasalahan, dan dapat memberikan solusi yang efektif, serta dapat diterima semua pihak.

b. Kepribadian

Seorang pemimpin memiliki kepribadian yang menonjol yang dapat dilihat dan dirasakan bawahannya, seperti:

a) Memiliki sifat percaya diri, dan rasa ingin tau yang besar.

- b) Memiliki daya ingat yang kuat.
 - c) Sederhana, dan dapat berkomunikasi dengan baik kepada semua pihak.
 - d) Mau mendengarkan masukan (ide), dan kritikan dari bawahan.
 - e) Peka terhadap perubahan globalisasi, baik itu perubahan lingkungan, teknologi, dan prosedur kerja.
 - f) Mampu beadaptasi dengan perubahan-perubahan yang timbul.
 - g) Berani dan tegas dalam melaksanakan tugas pokoknya, dan dalam mengambil sikap, serta mengambil keputusan bagi kepentingan organisasi dan pegawainya.
 - h) Mampu menyatukan perbedaan-perbedaan yang ada dalam organisasi.
- c. Karakteristik fisik.

Seorang pemimpin dikatakan layak menjadi pemimpin dengan melihat karakteristik fisiknya, yaitu: usia, tinggi badan, berat badan, dan penampilan.

2. Teori perilaku

Dalam teori ini perilaku pemimpin merupakan sesuatu yang bisa dipelajari. Jadi seseorang yang dilatih dengan kepemimpinan yang tepat akan meraih keefektifan dalam memimpin. Teori ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu: fungsi kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan. Terdapat dua fungsi kepemimpinan, yaitu:

- a. Fungsi yang berorientasi tugas.
- b. Fungsi yang berorientasi orang atau pemeliharaan kelompok (sosial).

Suprayetno dan Brahmasari (2008) menyebutkan beberapa tugas pemimpin adalah sebagai berikut:

- a). Peranan yang bersifat interpersonal. Maksudnya adalah seorang pemimpin dalam organisasi adalah simbol akan keberadaan organisasi, bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan bawahannya.
- b). Peranan yang bersifat informasional. Maksudnya yaitu seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima, dan penganalisis informasi.
- c). Peranan pengambilan keputusan. Maksudnya ialah seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan, dan bernegosiasi.

3. Teori situasional

Merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ataupun teori ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Terry yang dialih bahasakan oleh kartini (2008:51), mengemukakan ada 8 teori kepemimpinan.

1. Teori Autokratik (*The Autocratic Theory*)

Kepemimpinan berdasarkan atas perintah, pemaksaan dan tindakan yang dilakukan dalam hubungan antar pemimpin dengan pihak bawahan.

2. Teori Psikologi (*The Psychologic Theory*)

Kepemimpinan mengembangkan sistem motivasi terbaik terhadap bawahan, kepemimpinan sangat memperhatikan hal-hal seperti pengakuan, kepastian emosional, dan kesempatan untuk memperhatikan keinginan dan kebutuhan.

3. Teori Sosiologi (*The Sociologic Theory*)

Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.

4. Teori Suportif (*The Supportive Theory*)

Pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu keinginan setiap bawahan untuk melaksanakan pekerjaannya sebaik mungkin, bekerja sama dengan pihak lain, serta mengembangkan keahliannya.

5. Teori Laizes Faire (*The Laizes Faire Theory*)

Seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka.

6. Teori Perilaku Pribadi (*The Personal Behaviour Theory*)

Seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan yang identik dalam setiap situasi yang dihadapinya.

7. Teori Sifat (*The Trait Theory*)

Pemimpin menggunakan sifat-sifatnya untuk menerangkan dan merasakan kesuksesannya dalam memimpin, seperti : intelegensia, inisiatif, percaya diri, persuasif dan lain-lain.

8. Teori Situasi (*The Situational Theory*)

Teori ini menerangkan bahwa kepemimpinan harus banyak terdapat fleksibilitas dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi.

Hellriegel dan Slocum dalam Sedarmayanti (2008:250) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan itu dapat dibedakan atas tiga golongan besar, yaitu:

1. Teori Ciri atau Sifat

Ciri atau sifat yang dimiliki oleh pemimpin akan membedakannya dari pimpinan yang lain atau dari orang yang bukan pemimpin.

2. Teori Tingkah Laku

Pemimpin dapat dibedakan dari tingkah laku yang dimilikinya dalam melaksanakan tugas yang diembannya.

3. Teori Kontingensi (Situasional)

Dalam teori ini terdapat beberapa parameter yang mempengaruhi keefekifan seorang pemimpin, seperti sifat seorang pemimpin serta situasi sosial dan ekonomi dari lingkungan dimana pemimpin berada. Teori ini pada awalnya dikemukakan oleh Fiedler (*Fiedler's Contingency Model*) kemudian oleh Paul Hersey dan juga Kenneth Blanchard yang disebut *Life Cycle Theory*.

Achmad dalam Sedarmayanti (2008:55), mengemukakan tiga pendekatan dalam teori kepemimpinan, yaitu:

1. Pendekatan Bakat

Pemimpin muncul karena memang sudah mempunyai bakat kepemimpinan dalam dirinya, sehingga dengan bakat itu ia berhasil menjadi seorang pemimpin.

2. Pendekatan Situasional

Faktor penentu yang menentukan keberhasilan seorang pemimpin bukan berdasarkan bakat yang dimiliki, tapi diyakini bahwa situasi merupakan faktor penentu munculnya seorang pemimpin.

3. Pendekatan Bakat dan Situasional

Merupakan teori gabungan antara pendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bersama bakat dengan pemimpin yang lahir karena tuntutan situasi. Yaitu pemimpin muncul karena bakat yang ada pada dirinya serta adanya situasi yang mendukung dalam rangka munculnya kepemimpinan tersebut.

4. Teori Jalur-Tujuan (*Path-goal Theory*)

Teori Jalan-Tujuan (*Path-goal Theory*) dikembangkan oleh Robert House. Inti dari teori ini adalah bahwa merupakan kewajiban dan tugas pemimpin untuk memberikan informasi, dukungan atau sumber-sumber daya lain yang dibutuhkan kepada para pengikut agar mereka bisa mencapai tujuan. Pemimpin yang efektif menurut teori ini harus bisa menunjukkan jalan dan menghilangkan berbagai rintangan demi pencapaian tujuan kerja. House mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan, yaitu;

a. Pemimpin yang direktif, dengan ciri-ciri :

1. Memberitahu kepada para pengikut mengenai apa yang diharapkan dari mereka
2. Menentukan pekerjaan yang harus mereka selesaikan
3. Memberikan bimbingan khusus terkait dengan cara menyelesaikan berbagai tugas

b. Pimpinan yang Supportif, dengan ciri-ciri :

1. Ramah
2. Memperhatikan kebutuhan para pengikut

c. Pemimpin yang Partisipatif, dengan ciri-ciri :

1. Berunding dengan para pengikut
2. Menggunakan sara-saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan

d. Pemimpin yang berorientasi pada pencapaian, dengan ciri-ciri :

1. Menetapkan tujuan-tujuan yang besar
2. Mengharapkan para pengikutnya untuk bekerja dengan sangat baik

Roberd House berasumsi bahwa pemimpin itu fleksibel dan bahwa pemimpin yang sama bisa menampilkan satu atau seluruh perilaku ini bergantung pada situasi yang ada. Hubungan perilaku kepemimpinan dengan hasil (kinerja, kepuasan) ditentukan oleh variabel-variabel lingkungan yang berada diluar kendali karyawan yang meliputi struktur tugas, sistem otoritas formal, dan kelompok kerja dan variabel yang merupakan bagian dari karakteristik personal karyawan, yaitu pusat kendali, pengalaman dan kemampuan yang diyakini dimiliki.

2.1.3.5 Tipe-tipe Kepemimpinan

Sabagaimana biasanya, bahwa manusia dilahirkan dengan pembawaannya yaitu mempunyai akal, nafsu, dan sifat. Ketiga pembawaan manusia pada umumnya berbeda-beda. Misalnya sifat pembawaan manusia, ingin menonjolkan diri, berambisi dan ada pula yang mempunyai sifat sederhana. Begitu pula dengan tipe kepemimpinan, karena tipe akan mencerminkan watak dan pembawaan yang dapat mempengaruhi tindakannya. Ada beberapa tipe kepemimpinan yang diutarakan oleh G.R Terry yang kembali dikutip oleh Suwatno dan Donni Juni Priansa (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 *What Kind of Manager* (Kartini Kartono, 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*)

2.1.3.6 Fungsi Kepemimpinan dan Sifat-sifat Pemimpin

Menurut Kartini Kartono (2011:93), fungsi dari kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan *supervise*/pengawasan yang efisien, dan

membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:149), 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, mengevaluasi, dan mendiagnosis. 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 (Kartini Kartono, 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.

2.1.3.7 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Dimensi dan indikator yang digunakan mengacu pada teori jalur-tujuan (*Path-Goal Theory*) dari Robert House dalam Robbins dan Coulter (2010:156) yaitu :

1. Tipe Direktif
 - a. Pimpinan yang memberikan bawahan tahu apa yang diharapkan untuk dikerjakan
 - b. Pimpinan yang memberikan bimbingan khusus
 - c. Pimpinan yang meminta bawahan untuk menaati prosedur dan peraturan
 - d. Pimpinan yang selalu membuat jadwal pekerjaan yang spesifik
2. Tipe Suportif
 - a. Pimpinan yang memberikan perhatian terhadap kebutuhan pegawai
 - b. Pimpinan yang menciptakan iklim kerja yang baik
3. Tipe Partisipatif
 - a. Pimpinan yang melakukan konsultasi dengan bawahan dalam rangka mengambil suatu keputusan
 - b. Pimpinan yang mempertimbangkan ide dan saran bawahan

c. Pimpinan yang memberikan kebebasan bagi bawahan untuk berpendapat

4. Tipe Berorientasi Prestasi

a. Pimpinan yang menetapkan sasaran yang menantang

b. Pimpinan yang menekankan kinerja yang luar biasa

Dari keempat dimensi di atas dapat diuraikan beberapa indikator yang akan menjadi penilaian mengenai bagaimana kepemimpinan yang dijalankan di Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Barat. Indikator-indikator di atas adalah refleksi dari keempat dimensi kepemimpinan menurut Robert House dalam Robbins dan Coulter yang dianggap sangat berhubungan dalam kegiatan kepemimpinan di Dinas Komunikasi dan Informatika Bandung.

2.1.4 Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam bahasa Inggris sering disamakan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, atau hal yang menimbulkan dorongan. Robbins dan Judge (alih bahasa Diana Angelica dkk., 2008:223) mengemukakan: Motivasi kerja merupakan proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan. Kunci dalam motivasi kerja ialah ketiga unsur hasil dari proses motivasi kerja yang difokuskan.

English Dictionary Pioneers in dictionary publishing since 1819

Definitions Motivation (noun) “the act or an instance of motivating desire to do; interest or drive incentive or inducement (psychology) the process that arouses, sustains and regulates human and animal behaviour; Yang artinya, (kata benda) tindakan atau contoh memotivasi keinginan untuk melakukan; bunga atau perjalanan insentif atau bujukan (psikologi) proses yang membangkitkan, menopang dan mengatur perilaku manusia dan hewan.

The dictionary is of little use: “(1) the act or process of motivating; the state of being motivated. (2) something that motivates; an inducement or incentive” (The American Heritage® Dictionary of the English Language “(1) tindakan atau proses memotivasi; keadaan yang termotivasi. (2) sesuatu yang memotivasi; bujukan atau insentif “(The American warisan Kamus Bahasa Inggris, Edisi 4).

Motivasi adalah suatu alasan atau dorongan yang bisa berupa kata-kata, *motivation training*, keyakinan dari dalam diri sendiri, pengaturan *mindset*, dan atau keadaan yang mendesak untuk dapat melakukan atau menghasilkan sesuatu, dan untuk memperoleh semangat untuk tetap terus bekerja.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, *motivasi* terdiri dari dua kata, yaitu *motif* dan *aksi*. *Motif* sendiri memiliki arti sebab-sebab yang menjadi dorongan tindakan seseorang; dasar pikiran atau pendapat; sesuatu yang jadi pokok. Sedangkan *aksi* memiliki arti gerakan; perkumpulan politik; tindakan; sikap (gerak-gerik, tingkah laku) yang dibuat-buat.

Menurut Lilik Reza (Motivator Training), *motivasi* terdiri dari dua kata, yaitu *motive* (alasan) dan *action* (beraksi). Jika digabungkan, maka akan diperoleh pengertian: alasan untuk beraksi atau mengerjakan sesuatu.

Kata “motif”, diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan didalam subjek untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Bahkan motif dapat diartikan sebagai suatu kondisi intern (kesiapsiagaan). Berawal dari kata “motif” itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan/mendesak. (Sardiman A.M.).

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut David McClelland (dalam Anoraga & Suyati, 1995) motif atau kebutuhan yang relevan dengan situasi kerja, yaitu: seseorang dianggap memiliki motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain. David McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia.

Di bawah ini beberapa pengertian dari motivasi menurut beberapa ahli, diantaranya;

Stephen P. Robbins dan Mary Counter dalam Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011) menyatakan, “kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk

mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.”

Vance (1982) dalam Danim (2004:15) menyatakan bahwa, Motivasi adalah perasaan atau keinginan seseorang yang berada dan bekerja pada kondisi tertentu untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang menguntungkan dilihat dari perspektif pribadi dan terutama kelompok. Sedangkan menurut Hamzah B. Uno (2012:71), “motivasi kerja 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.”

William McDougall (1908) dalam Miftah Thoha (2012: 205); “menyebut motivasi sebagai Suatu tindakan yang dibawa dari lahir yang menentukan organism untuk mengetahui atau memperhatikan setiap obyek dan bertindak atau mempunyai suatu impulsu bertindak yang menentukan ekspresi dalam suatu cara berperilaku yang spesifik.”

2.1.4.2 Teori Motivasi Kerja

Ada beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut; (Sondang P. Siagian, 2011:287-294)

1. Teori Abraham H. Maslow menyebutkan bahwa motivasi terbentuk karena 5 hierarki kebutuhan;
 - a. Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan, dan papan;
 - b. Kebutuhan keamanan, keamanan yang dimaksud bukan hanya keamanan secara fisik, tetapi juga secara psikologi dan intelektual;

- c. Kebutuhan sosial, pengakuan akan keberadaan dan pemberian penghargaan atas harkat dan martabatnya;
- d. Kebutuhan prestasi, bahwa semua orang memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain.
- e. Kebutuhan untuk aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Motivasi ditandai dengan munculnya rasa/feeling, afeksi (rasa kasih sayang; perasaan-perasaan dan emosi yang lunak) seseorang. Dalam hal ini motivasi relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, afeksi dan emosi yang dapat menentukan tingkah laku manusia. Motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan. Jadi motivasi dalam hal ini sebenarnya merupakan respons dari suatu aksi, yakni tujuan. Motivasi memang muncul dari dalam diri manusia, tetapi kemunculannya karena terangsang/terdorong oleh adanya unsur lain, dalam hal ini adalah tujuan. Tujuan ini akan menyangkut soal kebutuhan.

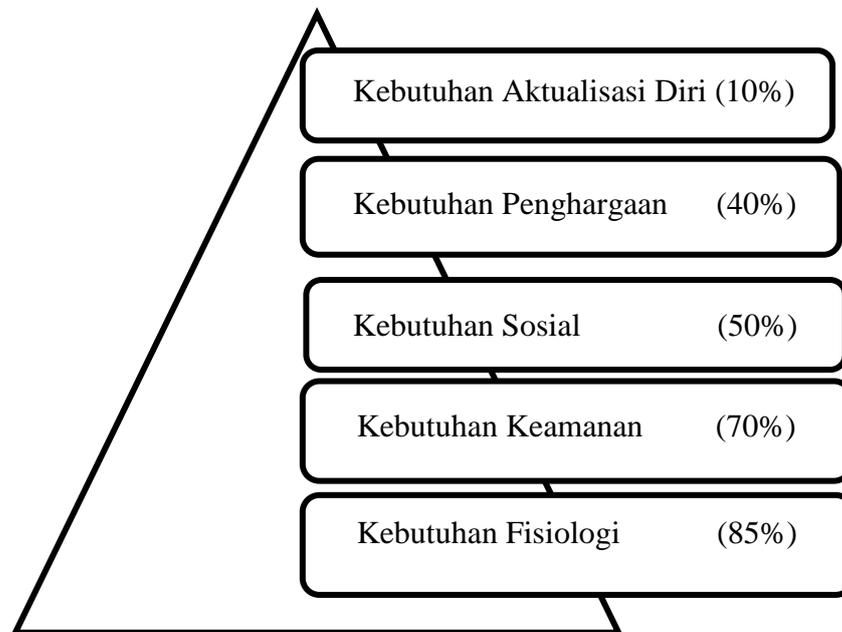
Ada tiga faktor yang paling dominan dalam menentukan perilaku manusia dalam bekerja yaitu ; motivasi, kesejahteraan, dan kepuasan. Kata motivasi itu sendiri sesungguhnya sulit untuk dirumuskan secara definitif. Motivasi merupakan kekuatan yang kompleks yang memuat unsur-unsur seperti pengarahannya diri sendiri, tuntutan akan pemenuhan kebutuhan hidup dan kehidupan, tekanan-tekanan, dan mekanisme psikologis dalam arti luas. Dalam hal ini motivasi diartikan sebagai setiap daya gerak atau daya dorong yang muncul

pada diri individu untuk secara sadar mengabdikan diri bagi pencapaian tujuan organisasi.

Jadi dalam proses memotivasi seseorang, maka pimpinan perlu mengetahui berada dalam posisi manakah orang itu dalam memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya. Kebutuhan-kebutuhan tersebut meliputi berbagai hal, diantaranya :

1. Kebutuhan Fisiologi (*Physiological Needs*)
 - a. Oksigen, cairan, nutrisi (makanan dan minuman), dan sehat.
2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)
 - a. Aman dari PHK
 - b. Tunjangan Kesehatan
 - c. Tunjangan Kecelakaan
 - d. Sarana dan Prasarana
3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)
 - a. Hubungan pegawai dengan atasan
 - b. Hubungan pegawai dengan sesama rekan kerja
4. Kebutuhan Pengakuan
 - a. Pengakuan prestasi kerja
 - b. Pujian dari atasan
 - c. Kepercayaan atasan
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)
 - a. Kebutuhan menunjukkan keterampilan dan kemampuan kebutuhan melakukan pekerjaan yang kreatif

- b. Dapat menyelesaikan masalah dengan baik
- c. Menjalani kehidupan secara alami dan mampu menjadi diri sendiri



Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow

Sumber : Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011)

2. Teori “ERG”

Teori ini dikembangkan oleh Clayton Alderfer dari Universitas Yale. *Existence, Relatedness*, dan *Growth* dimana sebenarnya jika didalami ketiga kata tersebut memiliki maksud yang dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. *Existence* sama dengan hierarki kebutuhan pertama dan kedua pada teori motivasi Maslow, *Relatedness* sama dengan hierarki ketiga dan keempat pada teori motivasi kerja Abraham Maslow, dan *Growth* mengandung arti yang sama dengan kebutuhan dalam aktualisasi diri. Teori motivasi “ERG” lebih lanjut akan menghasilkan fakta bahwa;

- a. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, maka semakin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang “lebih rendah” telah terpuaskan.
- c. Semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

3. Teori Herzberg

Menurut teori ini motivasi banyak dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik (*hygiene*). Faktor intrinsik berasal dari dalam diri masing-masing individual, dan faktor ekstrinsik berasal dari luar, seperti lingkungan dan organisasi yang dapat membentuk pribadi tersebut dalam proses pencapaian tujuannya.

4. Teori Keadilan

Teori ini menyebutkan bahwa seseorang memiliki sifat untuk selalu menyetarakan antara usaha yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan imbalan yang diterimanya. Jika imbalan yang diterima dirasakan kurang adil, maka kemungkinan mereka akan meminta imbalan yang lebih besar atau memberikan usaha yang lebih sedikit untuk organisasinya.

5. Teori Harapan

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom dalam bukunya yang berjudul “*Work and Motivation*”. Teori ini menyebutkan bahwa jika seseorang memiliki harapan untuk mendapatkan sesuatu dan mengetahui ada jalan untuk

mendapatkannya, maka motivasi untuk memenuhi harapan tersebut akan semakin tinggi.

6. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Teori motivasi ini menyebutkan bahwa yang mempengaruhi motivasi seseorang bukan hanya karena kebutuhan, tetapi juga faktor-faktor dari luar dirinya. Manusia cenderung akan mengulangi hal yang dapat memberikan keuntungan bagi dirinya, dan menghindari hal yang dapat merugikan, dimana hal tersebut bisa jadi merubah perilaku asal dari individu tersebut.

7. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi

Teori ini sebenarnya adalah hasil dari penyempurnaan teori-teori sebelumnya oleh para ahli. Pada teori ini dihasilkan faktor-faktor eksternal dan internal yang apabila berinteraksi secara positif maka akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi pada diri karyawan. Faktor eksternal tersebut antara lain; jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya, dan sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya. Sedangkan factor internal yang dimaksud antara lain; persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja yang dihasilkan.

8. Teori Motivasi “Tiga Kebutuhan”

Teori ini dikemukakan oleh David McClelland, ia berpendapat bahwa seseorang akan memiliki motivasi tinggi jika didasari oleh “*Need for Achievement*” (*nAch*), “*Need for Power*” (*nPo*), dan “*Need for Affiliation*” (*nAff*).

Need for Achievement berarti bahwa seseorang selalu ingin dipandang berhasil dalam hidupnya, dengan keberhasilan yang dimilikinya secara pasti bahwa segala kebutuhannya akan bisa dipenuhi. Keberhasilan yang dimaksud juga dapat berlaku dalam berumah tangga.

Need for Power memiliki arti bahwa seseorang memiliki kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain, dan berusaha untuk menguasai orang lain. Orang dengan *nPo* yang tinggi akan cenderung tidak terlalu peduli dengan pekerjaan yang tidak dapat memperbesar kemungkinannya untuk memperluas kekuasaan, dan kemungkinan untuk dapat mempengaruhi orang lain.

Need for Affiliation memiliki arti bahwa setiap orang memiliki kebutuhan akan lingkungan yang bersahabat dan dapat bekerja sama dalam berorganisasi. Kebutuhan berafiliasi akan membuat seseorang cenderung menghilangkan suasana yang berpotensi menyebabkan persaingan, namun hal ini tentunya tidak akan menghambat keberhasilan seseorang dalam bekerja karena tentunya keterampilan dalam bekerja sama yang baik menjadi salah satu faktor seseorang dapat bekerja dengan baik.

2.1.4.3 Faktor-faktor Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik seseorang. Di bawah ini akan dijelaskan mengenai faktor-faktor tersebut:

1. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor intrinsik atau faktor dari dalam diri seseorang. Faktor yang dimaksud dapat berupa keinginan untuk maju, sikap positif, dan juga kebutuhan hidup.

2. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor dari luar diri seseorang. Faktor ekstrinsik antara lain lingkungan sekitar, keluarga, dan bias juga berasal dari pendapat orang lain.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Dimensi yang dipakai sebagai panduan dalam penelitian ini adalah pendapat dari David McClelland (1961) yang menyatakan tentang Teori Tiga Kebutuhan yang mempengaruhi motivasi, yaitu :

1. Kebutuhan akan Prestasi
 - a. Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang.
 - b. Kebutuhan berprestasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik dan efisien.
 - c. Memecahkan masalah.
 - d. Mengutamakan tugas-tugas yang kompleks.
2. Kebutuhan untuk Berafiliasi
 - a. Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seorang pegawai, sebab setiap orang menginginkan kebutuhan untuk diterima oleh orang lain di lingkungan ia hidup dan bekerja.
 - b. Kebutuhan akan perasaan di hormati karena setiap manusia merasa dirinya penting.
 - c. Keinginan untuk membentuk dan mempertahankan hubungan yang hangat dan bersahabat dengan orang lain.

3. Kebutuhan akan Kekuasaan

- a. Kebutuhan ini akan merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengarahkan semua kemampuan demi tercapai kekuasaan dan kedudukan yang terbaik dalam organisasi.
- b. Keinginan untuk mengendalikan orang lain
- c. Mempengaruhi perilaku mereka dan bertanggung jawab bagi mereka.

Dimensi Motivasi kerja di atas tidak menyebutkan kebutuhan sandang dan pangan sebagai faktor yang memotivasi seseorang, karena kebutuhan akan keberhasilan dan kesuksesan telah dianggap mencakup kebutuhan yang lain. Disaat seseorang mencapai keberhasilan dalam karirnya, dapat dipastikan keamanan dalam materi telah didapatkan. Jika keamanan materi telah diraih maka kebutuhan sandang dan pangan akan terpenuhi. Selain itu keamanan dalam bekerja juga akan dirasakan seiring dengan posisi strategis yang telah diraih.

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance* berasal dari kata “to perform” yang artinya; melakukan, memenuhi atau menjalankan, melaksanakan suatu tanggungjawab, dan melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang, yang juga memiliki arti prestasi kerja dan kadang-kadang diartikan efektivitas kerja, hasil kerja, pencapaian tujuan, produktivitas kerja, dan berbagai istilah lainnya. Maka jika dilihat secara harfiah arti dari kinerja adalah hasil/prestasi kerja/usaha seseorang. Dalam organisasi, kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi.

Dalam kamus bahasa Inggris (Melinda ; 2005) kinerja diartikan sebagai “*Performance is ability to perform, capacity achieve and desired result (Webster third). (New International dictionary ; 1966)*”. Kinerja didalam kamus bahasa Indonesia (1994 ; 503) dikatakan bahwa kinerja merupakan : (1) sesuatu yang dicapai (2) prestasi yang diperlihatkan (3) Kemampuan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan (*performance*).

Dalam Kamus Bahasa Indonesia dikemukakan arti kinerja sebagai “(1) sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang diperlihatkan; (3) kemampuan kerja”. Samsudin (2005:159) menyebutkan bahwa: “Kinerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan”.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penampilan yang melakukan, menggambarkan dan menghasilkan sesuatu hal, baik yang bersifat fisik dan non fisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi.

Kinerja ataupun *performance* dari organisasi adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan organisasi sebagai penjabaran dari visi, misi, yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan

kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang ditetapkan. Kinerja organisasi adalah sejumlah keluaran (output) berupa barang atau jasa yang dihasilkan dari kegiatan dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Wujud kinerja organisasi dapat berwujud meningkatnya jumlah pelanggan, barang persediaan dan investasi dan sebagainya.

Untuk mengetahui tingkat kemajuan kinerja organisasi diperlukan suatu indikator atas keberhasilan yang diraih. Konsep-konsep pengukuran kinerja organisasi (*key performance indicators*) telah berkembang sejalan dengan semangat perubahan untuk memperbaiki kinerja organisasi, Semangat perubahan dimaksud adalah pola orientasi manajemen dari pola yang berorientasi pada masukan (*input*) kepada pola yang berorientasi hasil, manfaat dan dampak kegiatan (*output, outcomes dan benefit*) Artinya, sukses sebuah organisasi tidaklah terletak pada banyaknya jumlah program dan tersedianya sejumlah dana maupun sumberdaya yang ada.

Kinerja mengandung dua komponen penting yaitu:

1. Kompetensi: berarti individu atau organisasi memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi-kasikan tingkat kinerjanya.
2. Produktifitas: kompetensi tersebut diatas dapat diterjemahkan kedalam tindakan atau kegiatan-kegiatan yang tepat untuk mencapai hasil kinerja (outcome).

Indikator Kinerja Utama (IKU) atau *Key performance indicators* (*KPI*) dapat diartikan sebagai ukuran atau Indikator yang akan memberikan

informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan sasaran strategis yang telah kita tetapkan. Dalam menyusun KPI kita harus sebaiknya menetapkan indikator kinerja yang jelas, spesifik dan terukur (*measurable*). KPI juga sebaiknya harus dinyatakan secara eksplisit dan rinci sehingga menjadi jelas apa yang diukur.

Dalam rangka pengukuran dan peningkatan kinerja serta lebih meningkatkan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, maka setiap instansi pemerintah perlu menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU). IKU (*Key Performance Indicator*) adalah ukuran keberhasilan dari suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi. Tujuan Penetapan Indikator Kinerja Utama yaitu:

1. Untuk memperoleh informasi kinerja yang penting dan diperlukan dalam menyelenggarakan manajemen kinerja secara baik;
2. Untuk memperoleh ukuran keberhasilan dari pencapaian suatu tujuan dan sasaran strategis organisasi yang digunakan untuk perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja.

Penetapan indikator didasarkan pada masukan (*inputs*), keluaran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*). Sependapat dengan hal tersebut, Mardiasmo (2001) mengatakan bahwa dalam mengukur kinerja suatu program, tujuan dari masing-masing program harus disertai dengan indikator-indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kemajuan dalam pencapaian tujuan tersebut. Indikator kinerja didefinisikan sebagai ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu

yang akan diukur dan dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai maupun melihat tingkat kinerja suatu program yang dijalankan unit kerja. Dengan demikian, tanpa indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai kinerja (keberhasilan atau kegagalan) kebijaksanaan atau program serta kegiatan dan pada akhirnya kinerja instansi atau unit kerja yang melaksanakan.

Syarat dan Kriteria Indikator Kinerja Umum harus memenuhi karakteristik indikator yang baik dan cukup memadai guna pengukuran kinerja unit organisasi yang bersangkutan :

1. Spesifik, yaitu jelas dan terfokus sehingga tidak menimbulkan interpretasi yang berbeda.
2. Dapat dicapai (*Measurable*), yaitu dapat diukur/ dikuantifikasi secara obyektif.
3. Relevan, yaitu selaras dengan sasaran dan kegiatan yang akan diukur.
4. Menggambarkan keberhasilan sesuatu yang diukur.
5. Dicapai dalam kurun waktu tertentu yang telah ditetapkan.

Pada dasarnya kinerja menekankan apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar (*out-come*). Bila disimak lebih lanjut apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan adalah suatu proses yang mengolah in-put menjadi out-put (hasil kerja). Penggunaan indikator kunci untuk mengukur hasil kinerja individu, bersumber dari fungsi-fungsi yang diterjemahkan dalam kegiatan atau tindakan dengan landasan standar yang jelas dan tertulis.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Stephen P. Robbins (2008), mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggungjawabnya sehingga dapat mencapai hasil yang sesuai dengan yang diharapkan. Ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaan pekerjaan tersebut dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian hasil pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan.

Berikut ini adalah beberapa pendapat menurut para ahli mengenai kinerja;

Menurut Rivai, Basri, (2005:14) bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Pendapat lain disampaikan oleh Handoko (2001 : 143) mengatakan bahwa kinerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Hal ini akan tampak dari sikap positif pegawai terhadap segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja. Kinerja berhubungan erat dengan sikap dari pegawai terhadap pekerjaannya, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan pegawai, dan antar sesama pegawai.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Kinerja menurut Prawirosentono yang dikutip oleh Pasolong (2007:176), menyatakan bahwa : Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Faustino Cardoso Gomes mengemukakan kinerja pegawai sebagai: “Ungkapan seperti *output*, efisiensi, serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.” (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2010:8). Jika disimpulkan maka kinerja adalah hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh pegawai setelah dibatasi oleh waktu dan tujuan. Kegiatan kerja tersebut harus dibatasi agar dapat diselesaikan sesuai target yang ditentukan, dan tidak menyimpang dari tujuan perusahaan. Selain itu, agar kegiatan kerja dilakukan sesuai dengan standar dan prosedur, sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Berikut ini ada beberapa Jenis-Jenis Indikator Kinerja:

1. Indikator Input: gambaran mengenai sumberdaya yang digunakan untuk menghasilkan output dan outcome (kuantitas, kualitas, dan kehematan)
2. Indikator Process: gambaran mengenai langkah-langkah yang dilaksanakan dalam menghasilkan barang atau jasa (frekuensi proses, ketaatan terhadap jadwal, dan ketaatan terhadap ketentuan/standar).

3. Indikator Output: gambaran mengenai output dalam bentuk barang atau jasa yang dihasilkan dari suatu kegiatan (kuantitas, kualitas, dan efisiensi)
4. Indikator Outcome: gambaran mengenai hasil aktual atau yang diharapkan dari barang atau jasa yang dihasilkan (peningkatan kuantitas, perbaikan proses, peningkatan efisiensi, peningkatan kualitas, perubahan perilaku, peningkatan efektivitas, dan peningkatan pendapatan)
5. Indikator Dampak: gambaran mengenai akibat langsung atau tidak langsung dari tercapainya tujuan. Indikator dampak adalah indikator outcome pada tingkat yang lebih tinggi hingga ultimate.

2.1.5.2 Evaluasi Kinerja Pegawai

Untuk mengetahui kinerja setiap pegawai, dilakukannya pertemuan evaluasi kinerja yang melibatkan manajer dengan pegawai yang dievaluasi. Proses evaluasi kinerja antara manajer dan pegawai bekerjasama dalam menilai sampai sejauh mana pegawai telah mencapai sasaran yang telah disepakati dan bekerja sama untuk mengatasi berbagai kesulitan yang ditemui. Dalam hal ini proses evaluasi kinerja memberikan; Unpan balik yang bersifat formal, teratur, dan tercatat kepada pegawai, dokumentasi untuk arsip personalia yang mungkin dapat dipergunakan kenaikan pangkat, kesempatan untuk mengidentifikasi bagaimana kinerja dapat ditingkatkan, kesempatan untuk mengenali apa yang merupakan kekuatan dan keberhasilan, suatu batu loncatan bagi perencanaan kinerja untuk tahun selanjutnya, informasi tentang bagaimana pegawai dapat berkembang lebih lanjut, kesempatan bagi seorang manajer untuk mengidentifikasi cara-cara tambahan untuk membantu pegawai di masa depan,

kesempatan untuk mengidentifikasi proses-proses dan prosedur yang tidak efektif serta terlalu mahal.

Kinerja yang telah dilaksanakan oleh seluruh sumber daya manusia harus dievaluasi apakah sudah sesuai dengan tingkat atau standar yang diharapkan. Hal ini harus selalu dilakukan secara berkala mengingat bahwa produktivitas kerja setiap orang memiliki kemungkinan untuk menurun karena banyak faktor, oleh karena itu untuk menjaga stabilitas kerja SDM evaluasi kerja secara berkala akan sangat baik untuk dilakukan.

Evaluasi atau penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (1993:394) yang kembali dikutip oleh Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:197), merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Sementara menurut Leon C. Mengginson (1981:310) dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2010:9), “Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.”

2.1.5.3 Metode Evaluasi Kerja Pegawai

Metode atau teknik evaluasi kinerja karyawan menurut Werther dan Davis (1996:350) dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan. (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011:204)

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu (*past based methods*)

Ada beberapa metode untuk penilaian prestasi kinerja berdasarkan masa yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk

meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan ini.

Teknik penilaian ini meliputi:

- a. *Rating scale* (skala peringkat). Teknik penilaian ini memiliki kelebihan yaitu hanya memerlukan biaya yang rendah, latihan yang dilakukan penilai hanya sedikit, tidak memakan waktu, dan dapat digunakan kepada karyawan dalam jumlah yang besar. Teknik ini dilakukan dalam skala waktu tertentu dengan rentang nilai dari rendah hingga tinggi. Salah satu kekurangan dari teknik ini adalah kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan terhadap pelaksanaan kerja.
- b. *Checklist*. Metode penilaian ini dilakukan oleh atasan langsung kepada karyawannya. Atasan hanya perlu memilih prestasi kerja dan karakter karyawan dari kalimat-kalimat yang disediakan (pilihan) yang telah diberi bobot, sehingga pada akhirnya bobot tersebut dapat diakumulasikan dan hasilnya akan menunjukkan pencapaian kinerja karyawan.
- c. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*). Metode ini mengharuskan atasan melakukan pencatatan atas segala sesuatu hal yang baik dan buruk yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya selama masa evaluasi. Keseluruhan hasil pencatatan tersebut akan dikelompokkan menurut kriterianya, yang selanjutnya hal ini juga dapat dijadikan masukan bagi karyawan tersebut. Kelemahan dari metode ini adalah atasan sering malas untuk melakukan pencatatan dari setiap hal yang dilakukan oleh karyawannya.

- d. Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Methode*). Teknik ini dilakukan langsung oleh tenaga ahli dari personalia berdasarkan data informasi yang diterima dari atasan langsung tentang kinerja karyawannya. Kemudian tenaga ahli akan melakukan evaluasi berdasarkan data yang diterimanya dan hasilnya akan diberikan kembali kepada atasan yang bersangkutan yang kemudian akan didiskusikan bersama dengan karyawan tersebut.
- e. Tes dan Observasi Prestasi Kerja. Pada metode ini prestasi kerja dinilai berdasarkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, tes dapat berupa tes tertulis atau peragaan keterampilan.
- f. Metode Evaluasi Kelompok. Metode ini biasanya dilakukan oleh atasan langsung, yang biasanya ditujukan untuk proses pengambilan keputusan, contoh keputusan kenaikan upah, promosi dan lain sebagainya kepada satu karyawan dengan membandingkannya dengan karyawan lain yang ada pada kelompoknya.

2. Metode penilaian berorientasi masa depan (*future based methods*)

Metode berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada personalia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Inilah yang membedakan perusahaan modern dengan yang lainnya dalam memandang karyawan. Teknik penilaian ini meliputi:

- a. Penilaian diri (*Self-Appraisal*). Metode penilaian ini digunakan untuk pengembangan diri karyawan, dengan menilai dirinya sendiri sehingga upaya perbaikan cenderung lebih mudah untuk dapat dilakukan.

- b. Penilaian psikologis (*Psychological Appraisal*). Penilaian ini dilakukan dengan cara wawancara, tes psikologi, dan diskusi langsung dengan atasan. Hal ini penting untuk menentukan kemampuan seseorang di masa yang akan datang, atau dalam proses pengembangan karir.
- c. Pendekatan *Management by Objective (MBO)*. Inti dari metode MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penilai secara bersama untuk menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang, dan penilaian prestasi kerja dilakukan bersamaan dengan proses tersebut.

Metode evaluasi masa lalu dan evaluasi berdasarkan masa depan akan lebih baik jika dilakukan secara bersinergi, dikarenakan adanya beberapa kekurangan dan kelebihan dari masing-masing metode.

2.1.5.4 Tujuan Evaluasi Kerja Pegawai

Evaluasi kerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kegiatan ini harus dilakukan pemimpin dengan cara menilai hasil kerja para pegawainya. Tujuan dari evaluasi atau penilaian prestasi kerja menurut Werther dan Davis (1996:342) yang kembali dikutip oleh Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:197), bahwa penilaian tersebut memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan pegawai itu sendiri.

Tujuan evaluasi kerja pegawai yang dimaksud antara lain;

1. *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manager untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer, dan *demotion*.
4. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing Proccess Deficiencis*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
7. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif, dan semua pegawai mempunyai hak yang sama dalam hal promosi, bahkan demosi jabatan.
9. *External Challenges*. Faktor-faktor eksternal yang biasanya tidak terlihat tetapi ikut mempengaruhi akan terlihat dalam penilaian kinerja.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

2.1.5.5 Faktor-faktor Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai

Beberapa ahli mengemukakan pendapatnya tentang apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, diantaranya adalah sebagai berikut; yang dikemukakan oleh A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010:14), yaitu;

1. Faktor individual yang terdiri dari;

- a. Kemampuan dan keahlian
 - b. Latar belakang
 - c. Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari;
- a. Persepsi
 - b. Sikap
 - c. Kepribadian
 - d. Pembelajaran
 - e. Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari ;
- a. Sumber daya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Penghargaan
 - d. Struktur
 - e. Desain Pekerjaan

Menurut A. Dale Timple (1992:31), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (*dispositional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2010:15).

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Dalam evaluasi kinerja pegawai terdapat aspek-aspek yang dinilai, diantaranya aspek-aspek yang dikemukakan oleh (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2010:18) :

1. Mutu pekerjaan;
2. Kejujuran karyawan;
3. Inisiatif;
4. Kehadiran;
5. Sikap;
6. Kerjasama;
7. Keandalan;
8. Pengetahuan tentang pekerjaan;
9. Tanggung jawab; dan
10. Pemanfaatan waktu kerja.

Selain itu, terdapat aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif yang menjadi dimensi dari penelitian ini karena dianggap cukup mewakili dimensi kerja yang diperlukan, selanjutnya dikembangkan dengan beberapa indikator:

Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada lima indikator, yaitu (Stephen P. Robbins, 2006:260):

1. **Kualitas.** Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. **Kuantitas.** Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. **Ketepatan waktu.** Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. **Efektivitas.** Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. **Kemandirian.** Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

Berdasarkan dimensi di atas maka penilaian mengenai kinerja pegawai akan dinilai kuantitas dan kualitas kerja mereka menurut indikator-indikator yang telah ditentukan.

Di bawah ini adalah penelitian terdahulu dari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya tentang kinerja pegawai dengan beberapa variabel lain yang mempengaruhinya selain kepemimpinan dan motivasi kerja, berikut ini adalah tujuh penelitian yang ditampilkan dari banyak penelitian yang telah dilakukan;

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu Mengenai Kinerja Pegawai

No.	Nama Peneliti & Judul Penelitian (Tahun)	Hasil Penelitian	Variabel Penelitian	
			Persamaan	Perbedaan
1.	Bambang Murdian (2005) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Penanaman Modal Daerah (BPMD) Provinsi Jawa Tengah	Hasil penelitian ini disebutkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada Badan Penanaman Modal Daerah (BPMD) Provinsi Jawa Tengah yakni sebesar 64% dan sisanya 36% di pengaruhi oleh faktor lain	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja pegawai	Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional
2.	(Sukardi, 2009) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pemotivasian terhadap Prestasi Kerja Petugas Penyuluh Lapangan pada Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Siak”.	Hasil penelitian tersebut, disimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dan pemotivasian terhadap prestasi kerja pegawai secara simultan adalah sebesar 96 persen. dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan	Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	Pengaruh Prestasi Kerja

		<p>dan pemotivasian yang dilakukan oleh Kepala Dinas. Hubungan pengaruh tersebut adalah bersifat secara positif.</p>		
3.	<p>(Yulianis, 2007) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan, Kesenian, dan Pariwisata Provinsi Riau.</p>	<p>Hasil penelitian menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan masih belum berjalan dengan baik, sehingga prestasi kerja pegawai belum maksimal. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif sebesar 66.9 persen terhadap prestasi kerja pegawai</p>	<p>Pengaruh Kepemimpinan</p>	<p>Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja</p>
4.	<p>Suharto dan Cahyono (2005) tentang “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi secara individu maupun</p>	<p>Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>	<p>Variabel Budaya Organisasi</p>

	di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”	bersama-sama terhadap kinerja karyawan		
5.	(Iman Sukendar 2007), “Pengaruh Motivasi dan Diklat terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Pelalawan”.	Hasil uji statistika membuktikan terdapat pengaruh signifikan dari motivasi terhadap tingkat kinerja pegawai, pendidikan dan pelatihan terhadap tingkat kinerja pegawai, pelaksanaan kebijakan motivasi, pengaruh serentak dari tiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 93 persen.	Pengaruh Motivasi terhadap kinerja Karyawan	Kepuasan kerja dan Lama bekerja
6.	Djefri Suprianto (2007) “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perencanaann	Hasil penelitian menunjukkan variable yang pengaruhnya besar terhadap kinerja karyawan adalah kepemimpinan, kemudian diikuti oleh	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi terhadap Kinerja pegawai	Pengaruh Budaya Organisasi

	Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Bengkulu”.	budaya organisasi serta motivasi.		
7.	Agustuti Handayan (2010) “Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung	Hasil Penelitian ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung.	Pengaruh Kepemimpinan Motivasi terhadap kinerja pegawai	-

Sebagian besar penelitian di atas meneliti mengenai bagaimana pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pelayanan Publik yang diberikan oleh instansi pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah kepada masyarakat merupakan perwujudan fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat. Pada era otonomi daerah saat ini, fungsi pelayanan publik menjadi fokus perhatian dalam peningkatan kinerja instansi pemerintah daerah khususnya pada indikator kinerja. Oleh karena itu, secara otomatis berbagai fasilitas pelayanan publik harus lebih didekatkan kepada masyarakat, sehingga lebih mudah dijangkau oleh masyarakat luas.

Kebijakan pemerintah dalam upaya mewujudkan kinerja pelayanan publik di lingkungan unit kerja pemerintahan yang terukur dan dapat dievaluasi keberhasilannya, maka pemerintah daerah perlu memiliki dan menerapkan prosedur kerja yang standar. Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja instansi pemerintah yang berstandarkan :

1. Indikator kinerja teknis
2. Administratif dan prosedural sesuai tata kerja
3. Prosedur kerja
4. Sistem kerja pada unit kerja

Organisasi adalah jaringan tatan kerja sama dari sekelompok orang secara teratur dan kontinu untuk mencapai tujuan bersama, antara atasan dan bawahan. Sedangkan kinerja atau disebut *performance* dapat didefinisikan sebagai pencapaian hasil atau prestasi kerja atau kinerja. Penilaian terhadap kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Penilaian tersebut dapat dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan sangat berguna untuk menilai kuantitas, kualitas, dan efisiensi pelayanan dan memotivasi birokrat pelaksana untuk melakukan pekerjaan lebih baik lagi.

Kemudian organisasi publik memiliki *stakeholders* yang lebih banyak dan kompleks dari pada organisasi privat atau swasta. Stakeholders dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan satu sama lain. Akibatnya ukuran kinerja organisasi publik dimata para stakeholders akhirnya juga berbeda-beda. Penilaian kinerja aparatur pemerintah dapat dilakukan secara

eksternal, yaitu melalui respons kepuasan masyarakat. Pemerintah telah menyusun alat ukur untuk mengukur kinerja pelayanan publik secara eksternal melalui Keputusan Menpan No. 25/KEP/M.PAN/2/2014, tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah. Berdasarkan Keputusan tersebut maka terdapat empat belas indikator pengukuran kinerja organisasi, yaitu :

1. Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan.
2. Persyaratan pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya.
3. Kejelasan petugas pelayanan, keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawab).
4. Kedisiplinan petugas pelayanan, kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku.
5. Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan.
6. Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
7. Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang ditentukan oleh unit penyelenggaraan pelayanan.

8. Keadilan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani.
9. Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan ramah serta saling menghargai dan menghormati.
10. Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan.
11. Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang ditetapkan.
12. Kepastian biaya pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan sesuai ketentuan yang telah ditetapkan.
13. Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada masyarakat.
14. Keamanan pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan maupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang mendapatkan pelayanan dengan risiko yang diakibatkan pelaksanaan pelayanan tersebut.

Keberhasilan suatu organisasi tergantung dari keberhasilan para pegawai yang menggerakkannya. Pegawai tersebut harus bekerja sesuai dengan arahan yang diberikan oleh pemimpinnya, oleh karena itu peran kepemimpinan sangat penting dalam suatu organisasi untuk menggerakkan suatu organisasi agar tetap berada dalam jalur yang benar. Hal ini sangat perlu di perhatikan bagi setiap

perusahaan yang dipimpin oleh seorang pemimpin harus mampu mengenali setiap pribadi individu pegawainya, dengan demikian apa yang dicapai oleh setiap pegawai harus diberi penghargaan sesuai dengan pencapaian kerjanya sebagai ucapan balas jasa.

Variabel 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. Penelitian terdahulu yang menunjukkan pengaruh dari masing-masing variabel terhadap kinerja pegawai, maka untuk memperkuat landasan dalam melakukan penelitian ini, dijelaskan kembali beberapa penelitian yang mencari hubungan secara simultan dari kedua variabel tersebut.

Pemimpin sebagai pengarah dan petunjuk dalam pencapaian tujuan yang akan mewarnai keadaan suatu organisasi. Pemimpin adalah suatu motor penggerak atau inti suksesnya tujuan organisasi. Pemimpin juga memiliki latar belakang budaya, pandangan hidup, serta pengalaman hidup sehingga berpengaruh dalam melaksanakan pola hubungan kerja dengan pegawainya.

Menjadi pemimpin yang baik tidak hanya dilihat dari kinerja tinggi, karena mungkin hanya beberapa persen saja karyawan yang berkinerja tinggi berbakat jadi pemimpin. Alasannya pertama, karena pemimpin yang baik harus memiliki *soft skill* atau *emotional intelligent* yang kuat sehingga mereka bisa mengontrol diri lebih baik dan membina hubungan baik dengan orang lain. Kedua, pemimpin harus cepat belajar dan menerapkan keahlian barunya dalam pekerjaannya, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya

keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan social dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.

Motivasi dapat dikatakan sebagai "Keinginan untuk melakukan sesuatu karena adanya dorongan dan tekanan akibat dari kebutuhan yang tidak terpuaskan. Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan pada karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena ada suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi.

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut di pengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja pegawai maka semakin baik pula kinerja organisasi. Dengan demikian organisasi perlu menetapkan tujuan kinerja pegawai.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana landasan teori yang telah dijabarkan berhubungan secara logis dengan berbagai faktor yang diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sekaran, 2006). Sebuah model yang baik dapat menjelaskan hubungan antar variabel penelitian, yakni variabel independen dan variabel dependen (Ferdinand, 2006). Berikut kerangka pemikiran yang disusun dalam penelitian ini:

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Robert House (2007) pemimpin yang efektif yaitu pemimpin itu memperjelas jalur untuk membantu bawahannya dari tempat mereka berada ke pencapaian sasaran kerja dan membuat perjalanan melalui alur itu dengan mengurangi hambatan-hambatan yang terdapat di tengah perjalanan.

Kepemimpinan path-goal pemimpin mendorong para bawahannya untuk berkinerja lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar yakin bahwa hasil yang baik akan diperoleh melalui usaha yang serius. Kepemimpinan yang dirasa ideal dan bersifat universal atau diyakini berlaku untuk semua anggota menghasilkan kinerja pegawai yang tinggi. Pernyataan ini berarti bahwa kepemimpinan berpengaruh pada peningkatan atau penurunan kinerja pegawai.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian yang meneliti tentang pengaruh kepemimpinan dan Kinerja pegawai. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Agustuti Handayan (2010) "Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Lampung Hasil Penelitian ini menjelaskan bahwa gaya

kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung.

2.2.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Menurut David McClelland (1995), tiga macam motif atau kebutuhan yang relevan dengan situasi kerja, yaitu: dalam buku "The Achieving Society": ada tiga macam kebutuhan yang merupakan titik pusat pendekatannya terhadap motivasi. Kebutuhan berprestasi merupakan keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik dan efisien, memecahkan masalah, mengutamakan tugas tugas yang kompleks. Kebutuhan akan kekuasaan adalah keinginan untuk mengendalikan orang lain, mempengaruhi perilaku mereka, menjadi bertanggung jawab bagi mereka. Kebutuhan berafiliasi adalah keinginan untuk membentuk dan mempertahankan hubungan yang hangat dan bersahabat dengan orang lain.

Motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya.

Penelitian yang pernah dilakukan membahas tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Iman Sukendar (2007), "Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kehutanan Kabupaten Pelalawan". Hasil uji statistika membuktikan terdapat pengaruh signifikan dari

motivasi terhadap tingkat kinerja pegawai, pelaksanaan kebijakan motivasi, pengaruh serentak dari variabel tersebut terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 93 persen.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Robert House (1971), menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

Menurut David McClelland, seseorang dianggap memiliki motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain. McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia.

Menurut Stephen P. Robbins dalam bukunya "Organizational Behavior" (2001:6) menyebutkan bahwa secara sederhana kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan (ability) dan motivasi (motivation), tetapi masih ada bagian yang masih hilang dari fungsi tersebut selain dari kecerdasan dan keahlian dari seorang individu yang keduanya merupakan bagian dari kemampuan dan motivasi dari setiap karyawan, yaitu kesempatan.

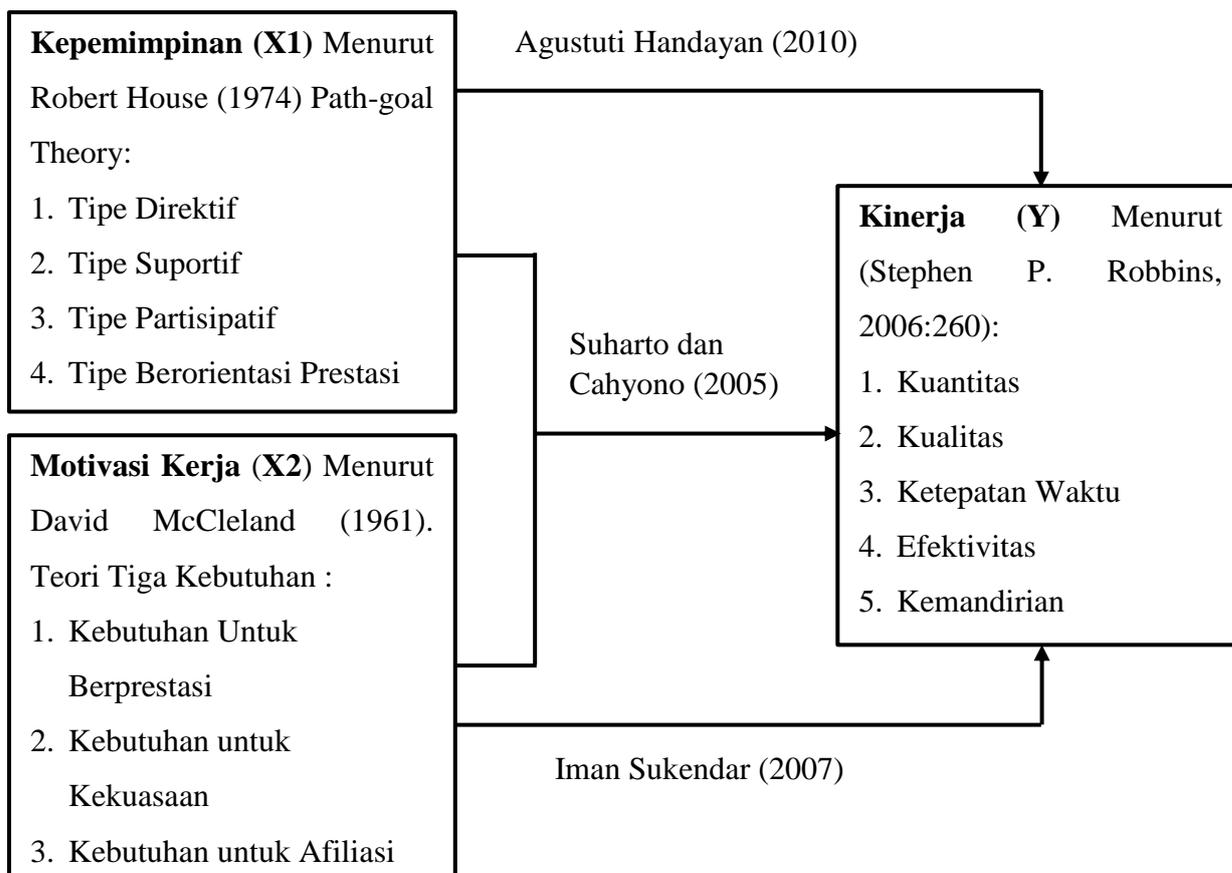
Kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan factor eksternal seseorang seperti dikemukakan oleh A. Dale Timple. Faktor internal

diantaranya motivasi kerja, kemampuan kerja, kepribadian, dan tingkat pendidikan; sedangkan faktor eksternal diantaranya kepemimpinan, rekan kerja, masyarakat, dan keluarga. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Suharto dan Cahyono (2005) tentang “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah”

Bagi lembaga pelayanan publik, reformasi pada bidang aparatur negara akan berimplikasi secara mendasar pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Lembaga pelayanan publik harus berfokus pada “kinerja”, sejak tahap desain program dan kegiatan, implementasi, monitoring, evaluasi sampai dengan pelaporan. Dengan demikian, dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diamanatkan kepadanya, lembaga pelayanan publik memerlukan desain manajemen baru yang berfokus pada kinerja yang dikenal dengan *performance management*.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti untuk melihat pengaruh dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil dari penelitian tersebut yang selanjutnya dijadikan landasan dalam penelitian dan menunjukkan sudah sejauh mana penelitian mengenai kinerja pegawai dilakukan. Untuk mengetahui dan menguji adanya pengaruh dari kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai, secara sistematis dapat digambarkan pengaruh antara ketiga konsep tersebut.



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Selain berpatokan kepada pendapat-pendapat para ahli mengenai variabel yang diteliti, untuk memperkuat landasan dalam melakukan penelitian ini dan bisa menyimpulkan hipotesis, peneliti mengumpulkan beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian yang dikumpulkan meneliti mengenai variabel kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Hasil dari penelitian-penelitian terdahulu ini kemudian akan menghasilkan kesimpulan sementara (hipotesis) bagi penelitian ini.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan paradigma penelitian dapat dikatakan hipotesis:

Simultan : Kepemimpinan dan Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Parsial : (1) Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
(2) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
(3) Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja.