

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan kajian secara luas mengenai konsep dan hasil penelitian sebelumnya yang digunakan untuk mendukung penelitian yang dilakukan dengan membahas mengenai variabel-variabel dalam penelitian.

Diharapkan dari teori-teori yang sudah ada, serta penelitian terdahulu, penelitian yang dilakukan dapat berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

2.1.1 Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk pencapaian tujuan yang diinginkan. Manajemen yang tepat akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, masyarakat. Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diaturnya berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu (Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendalian). Jadi, manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan

tujuan yang diinginkan. Adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari Men, Money, Method, Materials, Machine dan Market yang disingkat 6M.

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena manajemen merupakan “alat” dan “wadah” (tempat) untuk mengatur 6M dan semua aktivitas proses perusahaan dalam mencapai tujuannya. Walaupun manajemen hanya merupakan alat saja, tetapi harus diatur sebaik-baiknya, karena jika manajemen ini tepat maka tujuan optimal dapat diwujudkan, pemborosan terhindari, dan semua potensi yang dimiliki akan lebih bermanfaat.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012;9) manajemen merupakan *“Coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively”*

Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa manajemen merupakan koordinasi dan mengawasi aktivitas kerja orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

Manajemen merupakan sebuah kegiatan yang mengatur kegiatan anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Pengertian lain mengenai manajemen menurut Andrew J. DuBrin (2012;2) *“Management is the process of using organizational resources to achieve organizational objectives through Planning, Organizing, and Staffing, leading and controlling”*.

Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa manajemen merupakan sebuah proses yang menggunakan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai

tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, penyusunan karyawan , memimpin dan pengendalian.

Sedangkan Hasibuan (2010;2) mendefinisikan manajemen sebagai “ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. “

Dari definisi di atas dapat disimpulkan manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengarahan, pengendalian, melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012;9), seorang manajer menjalankan fungsi-fungsi atau aktivitas-aktivitas tertentu dalam rangka mengelola pekerjaan orang lain secara efisien dan efektif.

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis Henry Fayol pada awal abad ke-20. Ketika itu, ia menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang (perencanaan), mengorganisir (penataan) memerintah (kepemimpinan), mengkoordinasi dan mengendalikan.

Dimasa kini, fungsi-fungsi manajemen telah dipadatkan menjadi empat fungsi, yakni: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/memimpin, dan pengendalian. Henry Mintzberg menyatakan bahwa peran manajemen melalui pekerjaan aktual para manajer dapat dikategorikan pada tiga hal berikut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, (2012;10):

1. Interpersonals Roles

- Sebagai panutan
- Sebagai pimpinan (*leader*)
- Sebagai penghubung

2. Informational Roles

- Sebagai pengawas
- Sebagai penyebar berita
- Sebagai juru bicara (*spokesperson*)

3. Peran Pengambil Keputusan

- Sebagai enterpreneur
- Sebagai pengentas kendala
- Sebagai pengalokasi sumber daya
- Sebagai perunding

Sementara Robert L. Katz (pendidik dan eksekutif perusahaan) yang menulis a “*Three-Skill Approach*” to leadership dalam Harvard Bussiness Review pada Tahun 1955 dan Tahun 2012 mengemukakan pendapatnya bahwa setiap manajer

membutuhkan minimal tiga keterampilan mendasar (Nikhat J. Ghouse, 2012;1), yakni: *Technical Skills* (keterampilan teknis), *Humannity Skills* (keterampilan manusiawi), serta *Conceptual Skills* (keterampilan konsepsual).

Untuk dapat mencapai tujuan-tujuan tersebut maka manajemen suatu perusahaan harus pandai dalam mengolah faktor-faktor produksi atau sumber daya yang ada dalam perusahaan. Faktor-faktor produksi tersebut biasa disingkat sebagai 5M (*men, materials, machines, methods*, dan *money* yang berarti tenaga kerja, bahan baku, mesin, metoda, dan uang atau modal). Kelima faktor itu harus dikembangkan semaksimal mungkin oleh pengelola perusahaan dengan menggunakan fungsi atau aspek-aspek manajemen seperti yang telah disampaikan di atas melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

2.1.1.3 Jenis-Jenis Manajemen

- a. Manajemen Sumber Daya Manusia:** Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh SDM yang terbaik bagi bisnis yang kita jalankan dan bagaimana SDM yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.
- b. Manajemen Operasional:** Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik produksi yang seefisien

mungkin, dari mulai pilihan lokasi produksi hingga produksi akhir yang dihasilkan dalam proses produksi.

c. Manajemen Pemasaran: Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen, dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan.

d. Manajemen Keuangan: Kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis yaitu diukur berdasarkan profit. Tugas manajemen keuangan diantaranya merencanakan dari mana pembiayaan bisnis diperoleh, dan dengan cara bagaimana modal yang telah diperoleh dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang dijalankan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang, dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut sumber daya manusia. Sumber daya manusia sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan (*input*) yang diolah perusahaan untuk dapat

menghasilkan output. Karyawan baru belum mempunyai keterampilan dan keahlian yang kompeten, lalu dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang dan kompeten. Pengolahan sumber daya manusia inilah yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia.

Semakin besar perusahaan atau semakin banyak kontrak proyek yang dimiliki suatu perusahaan, semakin banyak karyawan yang bekerja di dalamnya, dan semakin banyak permasalahan yang dihadapinya. Banyaknya permasalahan manusiawi itu tergantung pada kemajemukan masyarakat dimana para karyawan itu berasal. Semakin tinggi kesadaran karyawan akan hak-haknya, semakin banyak permasalahan yang muncul. Semakin beragam nilai-nilai yang dianut oleh para karyawan, semakin banyak konflik yang berkembang. Keberadaan Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting dalam mengelola, mengatur, mengurus dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam MSDM, karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam MSDM adalah manusianya itu sendiri. Saat ini MSDM merupakan manajemen yang sangat penting untuk diketahui dan dipergunakan oleh perusahaan, karena MSDM dapat menyebabkan manajemen lain dalam perusahaan (manajemen keuangan, manajemen

pemasaran, manajemen informasi, serta manajemen operasional) dapat berfungsi secara baik atau tidak berfungsi dengan baik.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya, para manajer di setiap tingkatan harus melibatkan diri mereka dengan MSDM Wayne (2008;4). Pada dasarnya, semua manajer membuat segala sesuatunya terselesaikan melalui upaya-upaya orang lain; ini memerlukan MSDM yang efektif. Para individu yang berurusan dengan masalah-masalah sumber daya manusia menghadapi sejumlah besar tantangan, mulai dari tenaga kerja yang berubah secara terus-menerus hingga peraturan-peraturan pemerintah, revolusi teknologi, dampak globalisasi, serta pengaruh dari sistem perpolitikan internasional.

Penulis mendapatkan banyak definisi mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia. Selain pendapat Mondy Wayne R. Di atas, misalnya berikut ini adalah pendapat dari Wilson Bangun (2012;6) yang menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan pengelolaan manusia melalui aktivitas-aktivitas organisasi dan fungsi-fungsi operasionalnya. Menurut beliau, MSDM dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakkan, dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja; untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia sangat luas, hal ini disebabkan karena tugas dan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur-unsur manusia seefektif mungkin agar memiliki suatu tenaga kerja yang memuaskan. Menurut Rivai (2008;1), fungsi-fungsi sumber daya manusia meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional, yaitu :

1. Fungsi-fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization*

chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat kesalahan atau penyimpangan dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi-fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi dan induksi untuk menciptakan karyawan yang sesuai dengan

kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerja masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen

sumber daya manusia, karena mempersatukan dan kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik akan dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2.3 Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Seperti telah penulis sampaikan di atas, salah satu sumber organisasi yang memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan adalah sumber daya manusia. Oleh karena peran pentingnya peran manusia dalam kompetisi jangka pendek maupun kompetisi jangka panjang dalam agenda bisnis, suatu organisasi harus memiliki nilai lebih dibandingkan organisasi lainnya. Organisasi yang harus memiliki nilai lebih

dibandingkan organisasi lainnya. Organisasi yang berhasil dalam mempengaruhi pasar adalah jika perusahaan tersebut dapat menarik perhatian atas kelebihan yang dimilikinya dalam berbagai hal dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Manajer (pimpinan perusahaan) yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat SDM sebagai *asset* atau investasi yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan bisnis. Hal ini akan menciptakan perusahaan memiliki daya saing. Pengelola organisasi harus memiliki kemampuan untuk memadukan berbagai pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh para anggotanya dengan sumber daya organisasi lainnya. Menurut penulis, mereka membutuhkan waktu yang tidak sedikit untuk mempelajari bagaimana memadukan SDM dengan perkembangan bisnis yang sedang berjalan.

Suatu cara yang berkaitan dengan SDM agar dapat menjadi keunggulan bersaing adalah melalui peningkatan modal manusia untuk dapat mengenal dan beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah. Suatu konsep yang menarik perhatian beberapa pengelola perusahaan akhir-akhir ini adalah organisasi pembelajar (*learning organization*); di mana setiap orang harus menambah pengetahuan dan kemampuan agar dapat memberi hasil kerja yang lebih baik. Pernyataan tersebut mengharuskan setiap perusahaan untuk belajar secara terus-menerus melalui pemantauan lingkungan, memahami informasi, peka terhadap perkembangan teknologi, pengambilan keputusan, restrukturisasi, agar dapat bersaing dengan lingkungan tersebut. Berbagai pendapat dalam buku literatur mengatakan

bahwa SDM merupakan faktor penentu dalam persaingan pasar, oleh karenanya diperlukan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Berdasarkan pendapat Dessler (2010;8), MSDM sangat penting untuk dipelajari dan diterapkan karena tanpa MSDM kita dapat mengalami beberapa masalah berikut ini:

1. Memperkerjakan orang salah untuk pekerjaan tersebut.
2. Mengalami proses penggantian karyawan yang tinggi
3. Orang-orang yang kita andalkan tidak melakukan pekerjaan yang terbaik
4. Menghabiskan waktu untuk wawancara yang tidak berguna
5. Membuat perusahaan dituntut oleh pengadilan karena tindakan diskriminasi atau kesalahan penanganan SDM
6. Mengakibatkan sebagian karyawan berfikir bahwa gaji mereka tidak adil dan tidak sebanding dengan karyawan lain di dalam organisasi atau jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kedudukan kedudukan setara pada organisasi pesaing potensial
7. Membiarkan kurangnya pelatihan mengakibatkan berkurangnya efektifitas SDM
8. Melakukan praktek pekerja yang tidak adil.

2.1.3 Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi kepemimpinan (*leadership*) merupakan suatu faktor yang menentukan tercapai atau tidaknya tujuan suatu organisasi, dengan kepemimpinan yang baik, proses manajemen akan berjalan lancar dan karyawan bergairah melaksanakan tugas-tugasnya. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat mempengaruhi gairah kerja, dan produktivitas kerja karyawan di suatu perusahaan, dan proses manajemen suatu perusahaan akan baik jika tipe, cara, atau gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpinnya baik.

Dengan kata lain, tercapai atau tidaknya tujuan suatu perusahaan sebagian besar ditentukan oleh kecakapan pemimpin dalam melaksanakan tugasnya untuk mengarahkan para bawahannya, karena kecakapan dan kewibawaan seorang pemimpin melaksanakan kepemimpinannya akan mendorong gairah kerja, kreativitas, partisipasi, dan loyalitas para bawahannya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Menurut Rivai (2008;170), kepemimpinan merupakan Suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi

Menurut Armstrong (dalam Sudarmanto, 2014;133), menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Pengertian tersebut berarti bahwa Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain, agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Helms (2006;445), menyatakan bahwa "*Leadership can be defined as a process by which one individual influences others toward the attainment of group or organizational goals*".

Yang berarti bahwa kepemimpinan diartikan sebagai sebuah proses dimana seseorang mempengaruhi yang lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Richard L. Daft, (2008;4) "*an influence relationship among leaders and followers who intend real changes and outcomes that reflect their shared purposes*"

Pengertian tersebut memiliki makna bahwa kepemimpinan merupakan hubungan yang saling mempengaruhi antara atasan dan bawahannya.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan upaya untuk mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok, agar orang bersedia bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan pada situasi tertentu. Setiap pemimpin tentunya memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Dasar yang sering dipergunakan dalam mengelompokkan gaya kepemimpinan yang ada adalah tugas yang dirasakan harus dilakukan oleh pemimpin, kewajiban yang pemimpin harapkan diterima oleh bawahan dan lain sebagainya.

Menurut Wiludjeng (2007;144), mengenai teori kepemimpinan terdiri atas empat teori, sebagai berikut:

1. The Great Man Theory (Teori Sifat)

Teori ini berusaha mengidentifikasikan karakteristik seorang pemimpin. Teori ini menyatakan bahwa seseorang yang bisa berhasil menjadi seorang pemimpin karena mereka memang dilahirkan untuk menjadi seorang pemimpin, apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Keith Davis merumuskan ada 4 sifat umum yang mempengaruhi kesuksesan kepemimpinan dalam organisasi, yaitu:

- a. Intelegensia
- b. Kematangan sosial
- c. Motivasi diri
- d. Hubungan pribadi

2. *Behavirol Theory* (Teori Perilaku)

- a. Teori Tannenbaum dan Warren H Schmidt

Kedua orang akademis tersebut mencoba menjelaskan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dapat dijelaskan melalui titik ekstrem yaitu fokus pada atasan (pemimpin) dan fokus pada bawahan. Menurut kedua orang ini gaya kepemimpinan akan ditentukan oleh beberapa faktor, yaitu faktor manajer, faktor karyawan, dan faktor situasi.

b. Studi Ohio State University

Studi ini menyimpulkan bahwa ada dua kategori perilaku pemimpin yaitu:

- 1) *Consideration*, diartikan sebagai tingkat dimana pemimpin peduli dan mendukung bawahan. Para pemimpin dengan gaya ini cenderung memiliki hubungan dengan bawahan yang mencerminkan perasaan saling percaya, dan mereka menghormati ide dan perasaan bawahannya.
- 2) *Initiating Structure*, diartikan sebagai tingkat dimana pemimpin membuat struktur pekerjaannya sendiri dan pekerjaan bawahannya. Pemimpin dengan gaya ini cenderung mengarahkan pekerjaan kelompok melalui kegiatan perencanaan, pembelian tugas-tugas, penjadwalan, dan penetapan *deadline*.

c. Studi The University of Michigan

Study ini menyimpulkan bahwa para manajer dapat dibedakan berdasarkan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu:

- 1) *Relationship Oriented*, diartikan sebagai perilaku yang bersikap bersahabat pada bawahan, mengakui prestasi bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan.
- 2) *Task Oriented*, diartikan sebagai perilaku manajer yang menetapkan standar kerja yang tinggi, menentukan metode kerja yang harus dilakukan, dan mengawasi karyawan dengan ketat.

d. Managerial Grid

Managerial grid atau kisi-kisi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Blake dan Jane S. Mouton mendorong manajer untuk memiliki dua kualitas kepemimpinan sekaligus yaitu orientasi pada tugas/produksi dan orientasi pada hubungan/orang.

3. Contingency Theory (Teori Situasi)

Pendekatan ini berpendapat bahwa tidak ada satu tipe kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan di segala situasi. Teori yang menggunakan pendekatan kontingensi akan dibahas berikut ini:

a. Model Kepemimpinan Hersey

Teori ini mengembangkan model kepemimpinan dimana efektivitas kepemimpinan tergantung dari kesiapan bawahan. Kesiapan tersebut mencakup kemauan untuk mencapai prestasi, untuk menerima tanggung jawab, kemampuan mengerjakan tugas, dan pengalaman bawahan. Variabel-variabel tersebut akan mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Menurut model ini manajer atau pimpinan harus secara konstan mengevaluasi kondisi karyawan. Kemudian setelah kondisi karyawan diketahui manajer menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan kondisi tersebut. Dengan demikian gaya kepemimpinan ini akan efektif karena sesuai dengan situasi karyawan.

b. Model Fiedler

Teori ini mendasarkan pada pendapat bahwa seseorang menjadi pemimpin tidak hanya karena karakteristik individu mereka tetapi juga karena beberapa variable situasi dan interaksi antara pemimpin dengan bawahan. Fiedler menjelaskan tiga dimensi yang menjelaskan situasi kepemimpinan yang efektif. Ketiga dimensi tersebut adalah:

1) *Power Position* (Kekuasaan posisi)

Dimensi ini menjelaskan kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin, seperti keahlian atau kepribadian, yang mampu membuat bawahan mengikuti kemauan pemimpin. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan dari posisinya yang jelas dan besar dapat memperoleh kepatuhan bawahan yang lebih besar.

2) *Task Structure* (Struktur pekerjaan)

Dimensi ini menjelaskan sejauh mana pekerjaan dapat dirinci atau dijelaskan dan membuat bawahan bertanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Jika struktur pekerjaan jelas maka pekerjaan dapat dilakukan dengan mudah, bawahan dapat disertai tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan tersebut lebih baik.

3) *Leader Member Relation* (Hubungan antara pemimpin-bawahan)

Hal ini berhubungan dengan antara bawahan-pimpinan, misalnya tingkat loyalitas, kepercayaan, dan rasa hormat karyawan terhadap pemimpinnya. Hubungan ini dapat diklasifikasikan “baik” atau “buruk”.

Dari kombinasi ketiga variabel ini dapat ditentukan apakah situasi yang dihadapi oleh pemimpin menguntungkan atau tidak menguntungkan.

c. Teori Jalur-Tujuan (*Path Goal Theory*)

Teori ini menyatakan bahwa fungsi utama seorang pemimpin adalah untuk membuat tujuan bersama dengan bawahannya, membantu mereka menemukan jalur (*path*) yang paling tepat dalam mencapai tujuan tersebut, dan mengatasi hambatan-hambatan yang timbul.

d. Yetton dan Vroom Jago

Teori dari Vroom mengkritik teori path goal karena gagal memperhitungkan situasi dimana keterlibatan bawahan diperlukan. Model ini memperkenalkan lima gaya kepemimpinan yang mencerminkan garis kontinum dari pendekatan otoriter sampai ke pendekatan partisipatif. Sehingga model Vroom memperoleh dukungan empiris yang lebih baik dibandingkan dengan model kepemimpinan situasional lainnya.

4. Teori-teori Kepemimpinan Kontemporer

Perkembangan penelitian dan teori kepemimpinan berkembang menuju banyak arah. Beberapa perkembangan baru akan dibahas dalam bagian ini.

a. Kepemimpinan Transformasional atau Karismatik

Teori ini dikembangkan oleh Bernard M Bass. Ia membedakan kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*). Pemimpin

transaksional menentukan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan agar mereka dapat mencapai tujuan mereka sendiri atau organisasi, dan membantu karyawan agar memperoleh kepercayaan dalam mengerjakan tugas tersebut. Sedangkan, pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan. Sehingga pemimpin harus mampu membuat bawahan menyadari perspektif yang lebih luas. Tipe kepemimpinan seperti hal tersebut dapat dimasukkan kedalam tipe pemimpin yang transaksional, tetapi agar lebih efektif seorang pemimpin tidak hanya menjalankan kepemimpinan dengan “biasa” tetapi harus lebih dari yang biasa.

b. Teori Kepemimpinan Psikoanalisa

Teori ini dikembangkan dengan menggunakan pendekatan Psikoanalitis. Sigmund Freud menjelaskan bahwa seseorang berperilaku karena ingin memenuhi kebutuhan bawah sadarnya. Menurut teori ini perilaku manusia sangat kompleks. Sehingga penampilan dari luar tidak dapat dijadikan pegangan. Untuk itu perlu dianalisa kembali teori-teori alam tentang manusia yang paling dasar untuk memahami perilaku manusia atau pemimpin yang sangat kompleks.

c. Teori Kepemimpinan Romantis

Teori ini memandang bahwa pemimpin itu “ada” dan diperlukan untuk membantu mencapai kebutuhannya. Jika bawahan sudah tidak mempercayai

pemimpinnya, maka efektivitas kepemimpinannya hilang, tidak peduli dengan tindakan pemimpin tersebut. Jika bawahan sudah dapat mengorganisasikan sendiri maka pemimpin tidak diperlukan lagi. Teori ini mencoba menyeimbangkan antara sisi atasan dengan sisi bawahan, sehingga porsi keduanya menjadi kurang lebih seimbang.

2.1.3.2 Jenis-Jenis Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan manajemen merupakan cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya yaitu bertujuan untuk mempengaruhi anggota atau bawahannya dalam mencapai suatu tujuan.

Berikut adalah Gaya Kepemimpinan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2002;170), sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Karakteristik dari Kepemimpinan Otoriter, yaitu :

- a. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pemimpin.

- b. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap.
- c. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi/perintah, hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipatif para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

Karakteristik dari Kepemimpinan Partisipatif, yaitu :

- a. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya.
- c. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan. Pemimpin tidak peduli cara bawahan

mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Karakteristik dari Gaya Kepemimpinan Delegatif, yaitu :

- a. Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan.
- b. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak mata dengan bawahannya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang cocok untuk segala situasi, maka penampilan pemimpin yang efektif dari perusahaan harus menyesuaikan tipe kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi. Pengertian situasi mencakup kemampuan bawahan, tuntutan pekerjaan, tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang demikian yang sangat baik untuk diterapkan agar motivasi kerja karyawan tinggi.

2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Pemimpin memiliki tugas menyelami kebutuhan-kebutuhan kelompok dan keinginan kelompok.

Dari keinginan itu dapat dipetik keinginan realistis yang dapat dicapai. Selanjutnya, pemimpin harus meyakinkan kelompok mengenai apa yang menjadi keinginan realistis dan mana yang sebenarnya merupakan khayalan. Tugas pemimpin tersebut akan berhasil dengan baik apabila setiap pemimpin memahami akan tugas

yang harus dilaksanakannya. Oleh sebab itu kepemimpinan akan tampak dalam proses dimana seseorang mengarahkan, membimbing, mempengaruhi dan atau menguasai pikiran-pikiran, perasaan-perasaan atau tingkah laku orang lain.

Untuk keberhasilan dalam pencapaian satu tujuan diperlukan seorang pemimpin yang profesional, dimana ia memahami akan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin, serta melaksanakan peranannya sebagai seorang pemimpin.

Disamping itu pemimpin harus menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan, sehingga terciptanya suasana kerja yang membuat bawahan merasa aman, tentram, dan memiliki suatu kebebasan dalam mengembangkan gagasannya dalam rangka tercapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Menurut Hadari (2003;70) menjelaskan bahwa unsur-unsur dalam kepemimpinan adalah

1. Adanya seseorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin (leader).
2. Adanya orang lain yang dipimpin
3. Adanya kegiatan yang menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai dan berlangsung dalam suatu proses di dalam organisasi, baik organisasi besar maupun kecil.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan Davis (dalam Thoha, 2010;33) menyimpulkan ada empat faktor yang mempengaruhi kepemimpinan dalam organisasi, yaitu :

1. Kecerdasan : seorang pemimpin harus mempunyai kecerdasan yang melebihi para anggotanya.
2. Kematangan dan keluasan sosial (Social maturity and breadth) : seorang pemimpin biasanya memiliki emosi yang stabil, matang, memiliki aktivitas dan pandangan yang cukup matang
3. Motivasi dalam dan dorongan prestasi (Inner motivation and achievement drives) : dalam diri seorang pemimpin harus mempunyai motivasi dan dorongan untuk mencapai suatu tujuan
4. Hubungan manusiawi: pemimpin harus bisa mengenali dan menghargai para anggotanya Menurut Greece, di dalam suatu organisasi, hubungan antara bawahan dengan pimpinan bersifat saling mempengaruhi.

2.1.3.4 Fungsi Kepemimpinan

Ada beberapa fungsi-fungsi kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu

kelompok atau organisasi karena fungsi kepemimpinan sangat mempengaruhi maju mundurnya suatu organisasi, tanpa ada penjabaran yang jelas tentang fungsi pemimpin mustahil pembagian kerja dalam organisasi dapat berjalan dengan baik.

Menurut Thoha (2010:52), fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi atau perusahaan menyatakan sebagai berikut:

1. Fungsi kepemimpinan sebagai innovator

Sebagai innovator, pemimpin mampu mengadakan berbagai inovasi-inovasi baik yang menyangkut pengembangan produk, sistem manajemen yang efektif dan efisien, maupun bidang konseptual yang seluruhnya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator

Sebagai komunikator, maka pimpinan harus mampu menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi yang dilakukan secara baik kepada seseorang dan atau sekelompok karyawan sehingga timbul pengertian di kalangan mereka. Pemimpin harus mampu memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan-pembicaraan orang lain.

3. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator

Sebagai motivator, pemimpin merumuskan dan melaksanakan berbagai kebijaksanaan yang mengarah kepada upaya mendorong karyawan untuk

melaksanakan sesuatu kegiatan tertentu sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya yang mampu memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

4. Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler

Sebagai kontroler (pengendali), pemimpin melaksanakan fungsi pengawasan terhadap berbagai aktivitas perusahaan agar terhindar dari penyimpangan baik terhadap aktivitas perusahaan agar terhindar dari penyimpangan baik terhadap pemakaian sumber daya maupun di dalam pelaksanaan rencana atau program kerja perusahaan sehingga pencapaian tujuan menjadi efektif dan efisien.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Setiap karyawan akan melaksanakan tugasnya dengan baik apabila terdapat suatu kejelasan mengenai tugas, fungsi, tanggung jawab dan wewenangnya, serta bersedia melakukan pekerjaan yang ditugaskan oleh pimpinan apabila pimpinan tersebut dapat diterima oleh bawahannya. Menurut Thoha (2010;52), dimensi kepemimpinan dapat dilihat dari fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi, yaitu:

1. Fungsi kepemimpinan sebagai innovator
 - a. Kemampuan pimpinan dalam berinovasi
 - b. Kemampuan pimpinan dalam konseptual yang seluruhnya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator
 - a. Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi
 - b. Kemampuan pimpinan dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan.
3. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator
 - a. Kemampuan pimpinan mendorong pegawai bekerja sesuai tanggung jawab.
 - b. Kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.
4. Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler
 - a. Kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan.
 - b. Kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya.

Berdasarkan paparan di atas, maka dimensi dan indikator kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 2-1 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Dimensi	Indikator
Inovator	1. Kemampuan inovasi.
	2. Kemampuan konseptual.
Komunikator	3. Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi
	4. Kemampuan pimpinan dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan.

Dimensi	Indikator
Motivator	5. Kemampuan pimpinan mendorong pegawai untuk bekerja sesuai tanggung jawabnya.
	6. Kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.
Kontroler	7. Kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan.
	8. Kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya.

Sumber: Thoha (2010;52)

2.1.4 Budaya Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Pengertian budaya organisasi Menurut Berg and Baron (dalam Sudarmanto, 2014;165) adalah “Kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap-sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan bersama yang dirasakan oleh anggota organisasi”. Selanjutnya budaya organisasi menurut Turner dalam (Kasali, 2005;285) diartikan sebagai “Norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas para anggotanya”.

Pendapat lain mengenai budaya organisasi menurut Rivai dan Mulyadi (2012;374), adalah “Kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi”.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem yang berisikan norma-norma berperilaku, sosial, dan norma yang dianut oleh setiap individu didalamnya untuk mengarahkan tindakan mereka dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.4.2 Teori Budaya Organisasi

Terdapat beberapa teori organisasi menurut para ahli, diantaranya adalah:

1. Robbins & Judge (2013;512) “Budaya organisasi mengacu pada sistem yang dianut oleh para anggotanya yang membedakan dengan organisasi lainnya”. Selanjutnya dikatakan bahwa terdapat 7 karakteristik utama dalam budaya organisasi, yaitu:
 - a) **Inovasi dan pengambilan risiko**, yaitu tingkatan dimana karyawan dituntut untuk inovatif dan berani mengambil risiko.
 - b) **Perhatian terhadap detail**, yaitu tingkatan dimana karyawan diharapkan untuk dapat memberikan ketepatan, analisa dan memperhatikan detail.
 - c) **Berorientasi terhadap hasil**, yaitu tingkatan dimana manajemen fokus terhadap hasil dari pada cara dan proses yang digunakan.
 - d) **Berorientasi pada orang**, yaitu tingkatan dimana keputusan manajemen berdasarkan pada pertimbangan dampak dari hasil terhadap karyawan di dalam organisasi/perusahaan.
 - e) **Berorientasi pada tim**, yaitu tingkatan dimana aktifitas kerja dikelola secara kelompok dibandingkan perorangan.

- f) **Agresivitas**, yaitu tingkatan dimana setiap orang agresif dan kompetitif daripada tenang.
 - g) **Stabilitas**, yaitu tingkatan sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo perbandingan dengan pertumbuhan
2. Menurut Zwell (2000), budaya organisasi adalah pandangan hidup organisasi yang dihasilkan melalui pergantian generasi pegawai. Budaya mencakup siapa kami, apa yang kami percaya dan apa yang kita lakukan.
 3. Kreitner dan Kinicki (2001) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan bagian nilai-nilai dan kepercayaan yang mendasari/menjadi identitas perusahaan/organisasi.
 4. Menurut Schein (2010;24), terdapat tiga level/tingkatan dalam budaya organisasi:
 - a) **Artefak**, level ini merupakan dimensi yang paling terlihat dari budaya organisasi, yang merupakan lingkungan fisik dan sosial organisasi. Pada level ini, orang yang memasuki suatu organisasi dapat melihat dengan jelas bangunan, output, teknologi, bahasa tulisan dan lisan, produk seni dan perilaku organisasi.
 - b) **Nilai-nilai**, dalam level ini semua pembelajaran organisasi merefleksikan nilai-nilai anggota organisasi, perasaan mereka mengenai apa yang seharusnya berbeda dengan apa yang terjadi. Jika anggota organisasi

menghadapi persoalan atau tugas baru, solusinya adalah nilai-nilai. Nilai-nilai tersebut dapat ditekan dalam lingkungan fisik dan dapat ditekan melalui konsensus.

- c) **Asumsi dasar**, hubungan dengan lingkungan, sifat realitas, waktu dan ruang, karakteristik sifat manusia, sifat aktifitas dari manusia, sifat dari hubungan antar manusia.

Berdasarkan pada pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap, dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian menjadi penampilan, sikap dan tindakan, sehingga menjadi identitas organisasi.

2.1.4.3 Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Cameron & Quinn, Handy dalam Armstrong (dalam Sudarmanto, 2014;174) mengemukakan 4 jenis budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya Kekuatan, yang merupakan sumber kekuatan inti yang menonjolkan kontrol. Terdapat beberapa peraturan atau prosedur dan atmosfer kompetitif, berorientasi pada kekuatan dan politis.
2. Budaya peran, dimana pekerjaan dikontrol oleh prosedur dan peraturan. Peran atau deskripsi jabatan adalah lebih penting daripada orang yang mengisi jabatan tersebut.

3. Budaya tugas, yang bertujuan bersama-sama membawa orang yang tepat dan membiarkan mereka melakukan tugas. Pengaruhnya lebih didasarkan pada kekuatan ahli daripada kekuatan posisi atau pribadi.
4. Budaya orang, dimana individu adalah titik utama. Organisasi hanya ada untuk melayani individu yang ada dalam organisasi.

2.1.4.5 Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi dipengaruhi oleh lingkungan tempat nya berada, karena organisasi adalah sebuah system yang terbuka, yang selalu beradaptasi dengan lingkungannya agar dapat meraih tujuannya. Secara lebih spesifik Budaya Organisasi juga berbeda disetiap organisasi, tergantung visi, misi, dan strategi organisasi dalam upaya mencapai tujuannya. Menurut Robbins (dalam Yanto, 2014) terdapat enam sumber utama yang sangat mempengaruhi budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya masyarakat atau budaya nasional dimana organisasi berada secara fisik
2. Visi dan kepemimpinan pada organisasi
3. Macam bisnis yang digeluti
4. Struktur organisasi, misalnya struktur birokratis akan melahirkan pula budaya yang berpengaruh terhadap perilaku organisasi.
5. Tradisi warisan organisasi yang tercermin dalam nilai ataupun artefak.

2.1.4.6 Pentingnya Budaya Organisasi

Sudarmanto (2014;170) mengatakan bahwa budaya menjalankan fungsi yang kompleks di dalam organisasi yaitu:

1. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang mempermudah dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Budaya organisasi menurut Robbins and Judge (2013;10) “*Organizational behavior is a field of study that investigates the impact that individuals, groups, and structure have on behavior within organizations, for the purpose of applying such knowledge toward improving an organization’s effectiveness*”.

Pengertian tersebut bermakna bahwa budaya organisasi merupakan lingkup studi yang mempelajari dampak dari perilaku individu, kelompok dan struktur dalam organisasi untuk menerapkan pengetahuan dengan tujuan meningkatkan efektifitas organisasi. Persepsi yang mendukung atau tidak mendukung ini kemudian

mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, dengan dampak yang lebih besar pada budaya yang lebih kuat. Mempekerjakan individu yang nilai-nilainya tidak segaris dengan nilai-nilai organisasi itu mungkin akan menghasilkan karyawan yang kurang motivasi dan komitmen, serta tidak terpuaskan oleh pekerjaan mereka dan oleh organisasi.

Robbins (dalam Sudarmanto, 2014;171) mengatakan, penelitian menunjukkan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci, yaitu sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analitis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.

6. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo perbandingan dengan pertumbuhan.

2.1.4.7 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Robbins (dalam Sudarmanto, 2014;171) mengatakan, penelitian menunjukkan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci, yaitu sejauh mana karyawan menjalankan presisi, analitis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.

6. Keagresifan, yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.

Stabilitas, sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo perbandingan dengan pertumbuhan.

Tabel 2-2 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Dimensi	Indikator
Inovasi dan Pengambil resiko	1. Dorongan untuk melakukan inovasi
	2. Dorongan terhadap tantangan
Perhatian terhadap detail	3. Karyawan bekerja dengan teliti
	4. Tugas yang diberikan terinci.
Orientasi hasil	5. Dituntut untuk bekerja keras
	6. Dituntut agar lebih berkualitas.
Orientasi orang	2. Mempunyai hak berkembang
	3. Hak yang sama dalam karir.
Orientasi tim	4. Saling menghargai
	5. Kerjasama tim
Keagresifan	6. Saling berkompetisi
	7. Bekerja dengan cepat dan efisien
Kemantapan	8. Bekerja sesuai prosedur
	9. Melakukan supervisi pekerjaan

Sumber: Robbins (dalam Sudarmanto, 2014;171)

2.1.5 Motivasi

2.1.5.1 Pengertian Motivasi

Seorang karyawan akan mengerjakan pekerjaannya dengan baik apabila ia memiliki motivasi bekerja yang tinggi, tanpa adanya motivasi sudah barang tentu seorang karyawan tidak akan mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan sungguh-

sungguh. Mungkin ia tidak mampu menyelesaikan pekerjaan itu, atau mungkin juga ia tidak memiliki motivasi untuk bekerja dengan baik. Sudah menjadi tugas bagi seorang pemimpin untuk bisa memberikan motivasi (dorongan) kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikan. Mullins (2010;253) menyatakan bahwa:

“Motivation is the creation of stimuli, incentives and working environments that enable people to perform to the best of their ability. The heart of motivation is to give people what they really want most from work. In return managers should expect more in the form of productivity, quality and service”.

Pengertian tersebut memiliki makna bahwa motivasi merupakan penciptaan rangsangan, insentif dan lingkungan kerja yang memungkinkan orang untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka. Inti dari motivasi adalah untuk memberikan orang apa yang paling mereka inginkan dari pekerjaan. Sebagai imbalannya manajer dapat mengharapkan lebih dalam bentuk produktivitas, kualitas dan pelayanan.

Berdasarkan teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, teori X dan Y Douglas McGregor maupun teori motivasi kontemporer, arti motivasi adalah:

“Alasan yang mendasari sebuah perbuatan yang dilakukan oleh seorang individu. Seseorang dikatakan memiliki motivasi tinggi dapat diartikan orang tersebut memiliki alasan yang sangat kuat untuk mencapai apa yang diinginkannya dengan mengerjakan pekerjaannya yang sekarang. Berbeda dengan motivasi dalam pengertian yang berkembang di masyarakat yang seringkali disamakan dengan semangat.”

Sedangkan Mangkunegara (2011;93) menyatakan bahwa motivasi adalah energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri. Selanjutnya Mangkunegara (2011;94) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.”

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2013;202) menyatakan “*motivation as the processes that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*”.

Artinya: “Motivasi sebagai suatu proses yang menunjukkan intensitas individu, arahan dan ketekunan dalam usahanya ke arah pencapaian tujuan.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan guna mencapai tujuan. Dengan adanya motivasi pada diri seseorang akan menunjukkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan untuk mencapai sasaran kepuasan. Jadi motivasi adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan.

Mangkunegara (2011;100) menyatakan bahwa terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja yaitu :

1. Prinsip partisipatif

karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas.

3. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan.

4. Prinsip pendelegasian wewenang

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

5. Prinsip memberi perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahannya, sehingga bawahan akan termotivasi bekerja sesuai dengan harapan pemimpin.

2.1.5.2 Teori Motivasi

Menurut teori yang dikemukakan oleh David Mc Clelland, sifat dasar manusia bersumber dari adanya kebutuhan (needs) dan keinginan (wants). Kebutuhan manusia meliputi segala hasrat manusia yang bersifat umum. Setiap manusia pada dasarnya membutuhkan sesuatu, walaupun prioritasnya berbeda-beda. Keinginan manusia meliputi hasrat manusia yang bersifat khusus, memiliki hubungan dengan

suatu lingkup tertentu, baik lingkup ruang maupun lingkup waktu. Kebutuhan dan keinginan manusia inilah yang akan mempengaruhi perilaku seseorang Robbins (2006:226). Secara garis besar teori motivasi dikelompokkan ke dalam tiga kelompok yaitu; (1) pendekatan isi/kepuasan (content theory), (2) teori motivasi dengan pendekatan proses (process theory) dan (3) teori motivasi dengan pendekatan penguat (reinforcement theory).

Teori motivasi dua faktor dari Herzberg juga dijelaskan oleh Danang Sunyoto (2013:4) menyimpulkan dua hal atau dua faktor yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang disebut dengan faktor pemuas kerja (job satisfier) dan faktor penyebab ketidakpuasan kerja (job dissatisfier) yang berkaitan dengan suasana pekerjaan. Faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan yaitu, yang mampu memuaskan dan mendorong orang-orang untuk bekerja dengan baik, faktor tersebut terdiri dari:

- a. Prestasi
- b. Promosi atau kenaikan pangkat
- c. Pengakuan
- d. Pekerjaan itu sendiri
- e. Penghargaan
- f. Tanggung jawab
- g. Keberhasilan dalam bekerja
- h. Pertumbuhan dan perkembangan pribadi

Sedangkan faktor-faktor higienis meliputi:

- a. Gaji
- b. Kondisi kerja
- c. Status
- d. Kualitas supervise
- e. Hubungan antarpribadi
- f. Kebijakan dan administrasi perusahaan

Faktor-faktor higienis ini bila diadakan perbaikan akan mengurangi rasa ketidakpuasan, dan jika diabaikan maka akan menambah kekecewaan dan rasa tidak puas karyawan.

6. Teori Kebutuhan McClelland

Teori McClelland berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu: 1) Kebutuhan akan prestasi: dorongan untuk berprestasi dan mengungguli. 2) Kebutuhan akan kekuasaan: kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian. 3) Kebutuhan akan afiliasi: hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Selanjutnya, David McClelland dalam Mangkunegara (2005) mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu:

- a) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi,
- b) Berani mengambil dan memikul resiko,

- c) Memiliki tujuan realistik,
- d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan,
- e) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan,
- f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Sedangkan Edward Murray dalam Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa ada 7 karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah:

- a) Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya,
- b) Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan,
- c) Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan,
- d) Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu,
- e) Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan,
- f) Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti,
- g) Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

7. Teori Pengharapan

Expectancy Theory (teori pengharapan) awalnya dikembangkan oleh Vroom. Motivasi menurut Vroom, mengarah kepada keputusan mengenai berapa banyak usaha yang akan dikeluarkan dalam suatu situasi tugas tertentu. Pilihan ini didasarkan pada suatu urutan harapan dua tahap (usaha prestasi dan prestasi-hasil). Atau dapat dikatakan bahwa motivasi dipengaruhi oleh harapan

individu bahwa pada tingkat usaha tertentu akan menghasilkan tujuan prestasi yang dimaksudkan. Vroom menggunakan persamaan matematis untuk mengintegrasikan konsep-konsep kekuatan atau kemampuan motivasi menjadi model yang dapat diprediksi yaitu harapan (expectancy), nilai (valence), dan pertautan (instrumentality).

8. Content Theory

Teori ini berusaha agar setiap pekerja giat sesuai dengan harapan organisasi perusahaan. Daya penggeraknya adalah harapan akan diperoleh si pekerja. Dalam hal ini teori motivasi proses yang dikenal seperti Maslow, Mc, Gregor, Herzberg, Atkinson dan McClland dalam yaitu: 1) Teori harapan (expectancy theory), komponennya adalah: harapan, nilai (value), dan pertautan (instrumentality). 2) Teori keadilan (equity theory), hal ini didasarkan tindakan keadilan di seluruh lapisan serta obyektif di dalam lingkungan perusahaannya. 3) Teori pengukuhan (reinforcement theory), hal ini didasarkan pada hubungan sebab-akibat dari pelaku dengan pemberian kompensasi.

9. Teori Motivasi Prestasi

Teori ini menyatakan bahwa seorang pekerja memiliki energi potensial yang dapat dimanfaatkan tergantung pada dorongan motivasi, situasi dan peluang yang ada. Kebutuhan pekerja yang dapat memotivasi gairah kerja adalah: McClelland yaitu: 1) Kebutuhan akan prestasi dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. 2)

Kebutuhan akan kekuasaan: kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian. 3) Kebutuhan akan afiliasi: hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan karib.

10. Maslow's Hierarchy of Needs (Teori Kebutuhan Hirarki Maslow)

Hirarki kebutuhan Maslow mengikuti teori jamak yaitu seseorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan manusia berjenjang. Maslow mengemukakan lima tingkat kebutuhan, sebagai berikut:

- a) Kebutuhan fisiologis yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut juga kebutuhan yang paling dasar.
- b) Kebutuhan keselamatan dan keamanan, yaitu kebutuhan akan keselamatan dan keamanan adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c) Kebutuhan sosial, adalah kebutuhan teman, interaksi, dicintai, dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.
- d) Kebutuhan akan penghargaan, yaitu kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan diri dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

- e) Aktualisasi diri, adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa.

11. Teori X dan Y

Teori ini didasarkan pada asumsi-asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X dan mana yang menganut teori Y. McGregor pada asumsi teori X menandai kondisi dengan hal-hal seperti pegawai rata-rata malas bekerja, pegawai tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindar dari tanggung jawab, pegawai lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi, pegawai lebih mementingkan dirinya sendiri. Sedangkan pada asumsi teori Y menggambarkan suatu kondisi seperti pegawai rata-rata rajin bekerja. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak pegawai tidak betah karena tidak ada yang dikerjakan, dapat memikul tanggung jawab, berambisi untuk maju dalam mencapai prestasi, pegawai berusaha untuk mencapai sasaran organisasi.

2.1.5.3 Jenis-Jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan (2010;222)

1. Motivasi Positif (Intensif Positif)

Dalam motivasi positif manajer memotivasi (merangsang bawahan) dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar.

2. Motivasi Negatif (Insentif Motivation)

Dalam motivasi negatif manajer memotivasi bawahan dengan standar, maka mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan motivasi negatif ini motivasi bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.1.5.4 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Saydam (dalam Kadarisman, 2012;296) menyebutkan bahwa motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (environment factors).

1. Faktor internal

a) Kematangan Pribadi

Orang yang bersifat egois dan kemanja-manjaan biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut, sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.

b) Tingkat Pendidikan

Seorang karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimilikinya tidak

digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat karyawan tersebut mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja.

c) Keinginan dan Harapan Pribadi

Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.

d) Kebutuhan

Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut miliki untuk bekerja keras.

e) Kelelahan dan kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

f) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan comitted terhadap pekerjaannya.

2. Faktor eksternal

a. Kondisi Lingkungan kerja

Lingkungan kerja pada keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik. Pemberian upah yang rendah tidak akan membangkitkan motivasi para pekerja.

c) Supervisi yang Baik

Seorang supervisor dituntut memahami sifat dan karakteristik bawahannya. Seorang supervisor membangun hubungan positif dan membantu motivasi karyawan dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif, yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan bekerja memberi karyawan umpan balik yang mengakui usaha dan kinerja karyawan dan mendukung perencanaan dan pengembangan karier untuk para karyawan.

d) Ada Jaminan Karier

Karier adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para karyawan mengejar karier untuk dapat

memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Seseorang akan berusaha bekerja keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut.

e) Status dan Tanggung Jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja. Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan atau instansi di tempatnya bekerja. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatannya.

f) Peraturan yang Fleksibel

Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Apabila kebijakan di dalam organisasi dirasa kaku oleh karyawan, maka akan cenderung mengakibatkan karyawan memiliki motivasi yang rendah.

2.1.5.5 Manfaat Motivasi

Secara umum dapat dikatakan bahwa fungsi motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu.

Makin jelas tujuan yang diharapkan atau yang akan dicapai, makin jelas pula bagaimana tindakan motivasi itu dilakukan. Setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi. Tujuan motivasi menurut Hasibuan (2010;146) antara lain sebagai berikut :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Motivasi

Teori motivasi dua faktor dari Herzberg juga dijelaskan oleh Danang Sunyoto (2013:4) menyimpulkan dua hal atau dua faktor yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang disebut dengan faktor pemuas kerja (job satisfier) dan faktor penyebab ketidakpuasan kerja (job dissatisfier) yang berkaitan dengan suasana pekerjaan. Faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan yaitu, yang mampu memuaskan dan mendorong orang-orang untuk bekerja dengan baik, faktor tersebut terdiri dari:

Faktor Motivasi

- a. Prestasi
- b. Promosi atau kenaikan pangkat
- c. Pengakuan
- d. Pekerjaan itu sendiri
- e. Penghargaan
- f. Tanggung jawab
- g. Keberhasilan dalam bekerja
- h. Pertumbuhan dan perkembangan pribadi

Sedangkan faktor-faktor higienis meliputi:

- a. Gaji
- b. Kondisi kerja
- c. Status

- d. Kualitas supervise
- e. Hubungan antarpribadi
- f. Kebijakan dan administrasi perusahaan

Faktor-faktor higienis ini bila diadakan perbaikan akan mengurangi rasa ketidakpuasan, dan jika diabaikan maka akan menambah kekecewaan dan rasa tidak puas karyawan.

Tabel 2-3 Dimensi dan Indikator Motivasi

Dimensi	Indikator
Faktor Motivasi	1. Prestasi
	2. Promosi atau kenaikan pangkat
	3. Pengakuan
	4. Pekerjaan itu sendiri
	5. Penghargaan
	6. Tanggung jawab
	7. Keberhasilan dalam bekerja
	8. Pertumbuhan dan perkembangan pribadi
Faktor higienis	9. Gaji
	10. Kondisi kerja
	11. Status
	12. Kualitas supervisi
	13. Hubungan antar pribadi
	14. Kebijakan dan administrasi perusahaan

Sumber: Danang Sunyoto (2013:4),

2.1.7 Kinerja

2.1.7.1 Pengertian Kinerja

Setiap individu dalam suatu organisasi memiliki dorongan yang berbeda-beda agar mau bekerja dengan baik. Yang dimaksud mau bekerja dengan baik disini adalah bahwa dorongan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang lebih tinggi kearah tercapainya sasaran bahkan tujuan organisasi. Akan tetapi kemungkinan tingkat upaya yang lebih tinggi ini tidak menghantarkan pada hasil kinerja yang menguntungkan jika tidak diarahkan sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Campbell et al (dalam Sonnentag & Frese, 2002;5) “*Performance is what the organization hires one to do and do well*”. Pengertian ini memiliki makna bahwa kinerja adalah apa yang perusahaan bayar untuk dilakukan dan harus dilakukan dengan baik”.

Kinerja menurut Bernardin (dalam Sudarmanto 2014;8) adalah “Catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu”.

Menurut Mangkunegara (2011;67) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Selanjutnya menurut Rivai (2008;309) “Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan”. Dalam menyelesaikan pekerjaannya seorang karyawan

dituntut untuk memiliki tingkat kemampuan tertentu, sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi dapat dicapai.

Wilson Bangun (2012;231) mengemukakan kinerja adalah” hasil pekerjaan yang dicapai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.”.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu catatan hasil pekerjaan seorang pegawai berdasarkan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya selama periode waktu tertentu dan mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan organisasi.

2.1.7.2 Jenis-Jenis Kinerja

Konsep kinerja pada dasarnya merupakan pergeseran paradigma dari konsep Produktivitas. Menurut Andersen (dalam Sudarmanto, 2014;7) paradigma produktivitas yang baru adalah paradigm kinerja secara actual yang menuntut pengukuran secara aktual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efisiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi non fisik.

Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache (dalam Sudarmanto, 2014;7) mengemukakan 3 (tiga) level kinerja, yaitu:

1. Kinerja Organisasi, yang merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, dan manajemen organisasi.

2. Kinerja proses, yaitu kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses dan manajemen proses.
3. Kinerja individu/pekerjaan, yaitu pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan, rancangan pekerjaan dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

2.1.7.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2011;67) yaitu kemampuan dan motivasi. Semakin baik kemampuan atau skill yang dimiliki oleh karyawan maka kinerja organisasi atau perusahaan juga akan semakin baik pula yang pada akhirnya tujuan organisasi akan tercapai.

Menurut Siagian (2006:103), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan yang mempunyai karakter baik apabila:

- a. Mempunyai keahlian yang tinggi.
- b. Kesiediaan untuk bekerja.
- c. Lingkungan kerja yang mendukung.
- d. Adanya imbalan yang layak dan mempunyai harapan masa depan.

Sedangkan menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007;155) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor personal, yang meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

- b. Faktor kepemimpinan, yang meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
- c. Faktor tim, yang meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan dan keeratan anggota team.
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan Kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.7.4 Pentingnya Kinerja

Bagian terpenting dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penilaian kinerja (*performance appraisal*). Menurut Griffin (2002;254) tujuan serta fungsi kinerja antara lain :

1. Sebagai pembanding (benchmark) dalam menilai secara lebih proses-proses recruitment dan seleksi.
2. Sebagai tolok ukur dalam menilai apakah strategi-strategi dari organisasi berjalan dengan baik, efektif dan efisien.
3. Penilaian kinerja membantu para manajer menilai apakah mereka telah merekrut dan memiliki karyawan terbaik.

4. Penilaian kinerja menyumbang pada pelatihan, pengembangan dan pemberian kompensasi yang efektif.

2.1.7.5 Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Wilson Bangun (2012;234) ada 5 faktor dalam penilaian kinerja, yaitu:

1. Jumlah pekerjaan.

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2. Kualitas pekerjaan.

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

3. Ketepatan waktu.

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

4. Kehadiran.

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu.

5. Kemampuan kerjasama.

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dalam kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Tabel 2-4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Dimensi	Indikator
Kuantitas pekerjaan	1. Volume keluaran
	2. Kontribusi
Kualitas pekerjaan	3. Ketelitian
	4. Sesuai dengan persyaratan
Ketepatan waktu	5. Tepat waktu
	6. Sesuai target
Kehadiran	7. Regularitas kehadiran
	8. Dapat dipercaya/Diandalkan
Kemampuan kerja sama	9. Kerjasama tim
	10. Kecepatan dalam penyelesaian

Sumber: Wilson Bangun (2012;234)

2.1.8 Penelitian Terdahulu

Dalam rangka mendapatkan landasan pengetahuan serta perbandingan tentang penelitian yang akan dilaksanakan, penulis mengkaji hasil penelitian terdahulu yang pernah dilakukan para peneliti.

Penelitian mengenai pengaruh Kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan seperti yang dikemukakan oleh beberapa peneliti berikut:

Tabel 2.5
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti & Tahun	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Suspendy, Rustam (2012) <i>Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan serta Implikasinya terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Tenggara)</i>	• Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan • Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan • Kinerja berpengaruh terhadap Kepuasan Karyawan	• Menggunakan Variabel Kepemimpinan • Menggunakan Variabel Motivasi • Menggunakan Variabel Kinerja	• Tidak menggunakan Variabel Kepuasan Kerja • Jumlah Sampel • Lokasi Penelitian
2.	Mappamiring P, (2015) <i>Effect of cultural organization, leadership and Motivation of work on the performance of employee (Studies in Islamic Banking in Makassar)</i>	• Budaya organisasi Islam berdampak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Islam. • Budaya organisasi Islam berdampak signifikan terhadap komitmen organisasi Islam. • Budaya organisasi Islam berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan Islam. • Kepemimpinan Islami berdampak signifikan terhadap motivasi kerja Islam. • Kepemimpinan Islami berdampak signifikan terhadap komitmen	• Menggunakan Variabel Kepemimpinan • Menggunakan Variabel Budaya Organisasi • Menggunakan Variabel Motivasi • Menggunakan Variabel Kinerja	• Tidak menggunakan variabel komitmen organisasi • Jumlah sampel • Lokasi Penelitian

No	Nama Peneliti & Tahun	Hasil	Persamaan	Perbedaan
		organisasi Islam. • Kepemimpinan Islami tidak berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan Islam. Namun terdapat kemungkinan kepemimpinan Islami dapat berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan Islam melalui variabel mediator. • Motivasi kerja Islam berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan Islam. • Komitmen Organisasi Islam berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan Islam.		
3.	Sari, Rahmila, at al (2012) <i>Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makasar</i>	• Kepemimpinan, Stres Kerja dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan • Kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan • Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan • Stres Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	• Menggunakan variabel kepemimpinan • Menggunakan Variabel motivasi • Menggunakan variabel kinerja	• Tidak menggunakan variabel mediator • Tidak menggunakan variabel Stres Kerja • Jumlah sampel • Lokasi Penelitian
4.	Sambiran, Brando, Et al (2015) <i>Pengaruh Kepemimpinan dan Insentif Finansial Terhadap</i>	• Kepemimpinan dan Insentif finansial secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja • Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja • Insentif finansial	• Menggunakan variabel kepemimpinan • Menggunakan variabel motivasi	• Tidak menggunakan variabel insentif finansial • Tidak menggunakan variabel intervening • Jumlah Sampel

No	Nama Peneliti & Tahun	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	<i>Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Adira Finance Manado</i>	berpengaruh terhadap motivasi kerja		Lokasi penelitian
5.	Maramis, Enrico (2013) <i>Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Manado</i>	- Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan - Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan - Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan	- Menggunakan variabel kepemimpinan - Menggunakan Variabel budaya organisasi - Menggunakan Variabel Motivasi - Menggunakan variabel kinerja	- Tidak menggunakan variabel intervening - Jumlah sampel - Lokasi Penelitian
6.	Tampi, Bryan Johannes (2014) <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK (Regional Sales Manado)</i>	- Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan - Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan - Gaya kepemimpinan, dan motivasi mempengaruhi kinerja karyawan	- Menggunakan variabel motivasi - Menggunakan variabel kinerja - Jumlah sampel	- Tidak menggunakan variabel gaya kepemimpinan - Tidak menggunakan variabel intervening - Lokasi Penelitian
7.	Pamela Akinyi Omollo (2015) <i>Effect of Motivation on Employee Performance of Commercial Bank in Kenya: A case study of kenya commercial</i>	- Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan - Penghargaan dalam bentuk uang merupakan bentuk motivasi yang sesungguhnya dan berpengaruh terhadap kinerja - Upah kerja yang tinggi berpengaruh terhadap kinerja	- Menggunakan variabel motivasi - Menggunakan variabel kinerja	- Tidak menggunakan variabel kepemimpinan - Tidak menggunakan variabel budaya organisasi - Tidak menggunakan variabel Upah kerja - Tidak menggunakan variabel pelatihan - Tidak menggunakan variabel <i>team</i>

No	Nama Peneliti & Tahun	Hasil	Persamaan	Perbedaan
	<i>bank in Migori County</i>	• Pelatihan dan pendidikan berpengaruh terhadap motivasi karyawan • <i>Team building</i> berpengaruh terhadap motivasi karyawan		<i>building</i> • Jumlah sample • Populasi

Berdasarkan uraian diatas, diperoleh gambaran bahwa penggunaan variabel dalam penelitian ini merupakan hasil pemikitan beberapa peneliti sebelumnya. Namun terdapat celah penelitian dimana beberapa penelitian sebelumnya belum ada yang melakukan penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi yang berdampak terhadap kinerja karyawan di lembaga keuangan. Dari beberapa penelitian sebelumnya terdapat variabel yang sama namun unit analisis yang berbeda, sehingga diperoleh sebuah keunikan dan karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan penelitian sebelumnya.

2.2. Kerangka Pemikiran

Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kemajuan dan perkembangan organisasi tersebut, sehingga sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan harus dapat dikelola dengan baik sehingga dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja, cara seseorang memimpin dalam sebuah organisasi menentukan bagaimana karyawan termotivasi untuk menyelesaikan

pekerjaannya sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan, seperti yang dikatakan oleh Armstrong (dalam Sudarmanto, 2014;133), yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Dari pengertian tersebut maka dapat dikatakan bahwa dengan kepemimpinan yang baik maka motivasi karyawan dalam bekerja semakin baik, sehingga berpengaruh juga terhadap kinerja karyawan.

Sebuah perusahaan tentunya memiliki cara yang khas dalam menjalankan kegiatannya, cara ini yang dikenal dengan budaya organisasi, dimana setiap karyawan tentunya harus mengikuti tata cara bekerja sesuai dengan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Semakin baik budaya organisasi atau perusahaan, maka semakin baik pula motivasi karyawan dalam bekerja, budaya organisasi Menurut Berg and Baron (dalam Sudarmanto, 2014;165) adalah “Kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap-sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan bersama yang dirasakan oleh anggota organisasi”. Dari pengertian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa dengan budaya organisasi yang baik, maka harapan yang dirasakan akan semakin tinggi, sehingga motivasi karyawan untuk bekerja semakin tinggi.

Selain kepemimpinan dan budaya organisasi, motivasi pun memegang peranan yang tidak kalah penting dalam mempengaruhi kinerja Dengan tingginya motivasi karyawan yang tinggi, maka sangat mungkin akan meningkatkan kinerja karyawan. Mullins (2010;253) menyatakan bahwa:

“Motivation is the creation of stimuli, incentives and working environments that enable people to perform to the best of their ability. The heart of motivation is to give people what they really want most from work. In return managers should expect more in the form of productivity, quality and service”.

Pengertian tersebut memiliki makna bahwa motivasi merupakan penciptaan rangsangan, insentif dan lingkungan kerja yang memungkinkan orang untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka. Inti dari motivasi adalah untuk memberikan orang apa yang paling mereka inginkan dari pekerjaan. Sebagai imbalannya manajer dapat mengharapkan lebih dalam bentuk produktivitas, kualitas dan pelayanan. Dengan meningkatnya motivasi, maka kinerja sangat mungkin akan semakin baik sesuai dengan keinginan perusahaan.

Kinerja karyawan pada suatu perusahaan tentunya memiliki peranan penting dalam menentukan maju tidaknya suatu perusahaan, bila kinerja karyawan tinggi, maka perusahaan akan mampu mencapai tujuannya dengan mudah.

Kinerja karyawan merupakan hasil yang diperoleh dari proses bekerja karyawan tersebut baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Namun, kinerja dalam praktiknya tidak berjalan dengan sendirinya, tetapi berhubungan dengan kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi dari karyawan itu sendiri, seperti yang dikatakan oleh Campbell et al (dalam Sonnentag & Frese, 2002;5) *“Performance is what the organization hires one to do and do well”*. Pengertian ini memiliki makna bahwa kinerja adalah apa yang perusahaan bayar untuk dilakukan dan harus dilakukan dengan baik”.

Sedangkan kinerja menurut Bernardin (dalam Sudarmanto 2014;8) adalah “Catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu”.

Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran di atas, maka hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dengan kinerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

2.2.1 Hubungan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Kepemimpinan dalam sebuah perusahaan merupakan faktor yang sangat menentukan dalam berjalannya sebuah perusahaan. Tidak dapat dipungkiri bahwa para anggota organisasi atau perusahaan sangat bergantung pada seorang pemimpin untuk mengarahkan mereka dalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Seorang pemimpin yang baik tentunya dapat memberikan pengaruh yang positif pada setiap bawahannya, dan mampu membawa perusahaan ke arah yang lebih baik.

Namun tanpa disadari dalam sebuah perusahaan kepemimpinan tentunya sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi, dimana budaya organisasi akan membentuk karakter seorang pemimpin dalam kepemimpinannya, bila sebuah organisasi memiliki budaya yang baik, maka seorang pemimpin mampu memimpin dengan baik pula, namun sebaliknya, apabila budaya organisasi kurang baik, maka pemimpin akan kesulitan dalam memimpin bawahannya dalam menjalankan tugas mereka.

Schein (2010;231) mengatakan bahwa sebuah organisasi mulai menciptakan budayanya melalui tindakan pendirinya yang berperan sebagai pemimpin yang kuat, pernyataan tersebut mengandung arti bahwa budaya organisasi tercipta karena adanya sebuah tindakan dari pendiri yang berperan sebagai pemimpin di organisasi tersebut. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Salain dan Wardana (2014) yang mengatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap budaya organisasi.

Selain itu, kepemimpinan juga diperlukan untuk membangun budaya organisasi, dimana diharapkan seorang pemimpin harus mampu membantu bawahan untuk menciptakan rasa memiliki, dengan tingginya rasa memiliki, maka budaya organisasi akan mengakar pada anggota organisasi tersebut. Begitu pula sebaliknya, diharapkan dengan budaya organisasi yang baik, maka sebuah organisasi mampu menciptakan kader-kader pemimpin yang baik yang mampu memimpin organisasi untuk mencapai tujuannya.

2.2.2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi

Pengaruh seorang pemimpin dalam kepemimpinan dalam sebuah perusahaan menempati posisi strategis dan penting. Bahkan banyak kalangan menilai pengaruh sebagai inti dari seluruh proses kepemimpinan. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa secara definitif, sebagaimana yang telah dikemukakan, bahwa proses kepemimpinan itu tidak lebih merupakan proses “penggunaan pengaruh” untuk

melahirkan perilaku efektif organisasi dari orang-orang didalamnya, dengan kata lain kepemimpinan mempengaruhi motivasi dalam berbagai cara.

Seorang pemimpin dalam kepemimpinannya harus mampu menunjukkan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan kepada bawahannya dengan cara yang efektif, sehingga timbul rasa memiliki dalam diri bawahan yang diharapkan akan menciptakan motivasi bekerja yang tinggi.

Hasibuan (2010:93) mengatakan bahwa memotivasi sangat sulit karena pimpinan sulit untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan yang diperlukan oleh bawahan dari hasil pekerjaannya, artinya seorang pemimpin akan mampu memotivasi karyawan untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Rustam Suspenty (2012) terhadap 385 orang responden dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal serupa juga dinyatakan oleh Sambiran, Brando (2015) dengan 57 sampel karyawan di lembaga keuangan non bank dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan, semakin baik kepemimpinan maka semakin tinggi motivasi karyawan dalam bekerja. Dengan hasil penelitian diatas, maka dapat dikatakan bahwa antara kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja.

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Budaya dalam sebuah organisasi merupakan suatu kebiasaan yang dijadikan pedoman oleh para pegawai dalam sebuah organisasi, budaya yang baik tentunya akan memberikan ketenangan dan kenyamanan para pegawai dalam bekerja. Budaya organisasi juga sangat menentukan dalam membentuk karakter karyawan dalam bekerja. Budaya organisasi sendiri merupakan merupakan hal yang sangat esensial dalam sebuah perusahaan karena selalu berhubungan dengan kehidupan didalam perusahaan tersebut. Budaya organisasi sendiri menjadi penting karena merupakan suatu kebiasaan dalam sebuah perusahaan yang mewakili norma perilaku yang diikuti oleh karyawan. Budaya organisasi yang baik adalah budaya organisasi yang produktif, dimana budaya tersebut akan menjadikan sebuah perusahaan mampu mencapai tujuannya. Budaya yang produktif akan tercipta apabila setiap karyawan yang bekerja memiliki motivasi kerja yang tinggi.

Budaya Organisasi menurut Rivai dan Mulyadi (2012;374), adalah Kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi merupakan sebuah kerangka kerja yang harus dapat memotivasi karyawan agar bekerja sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan demi mencapai tujuannya. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Mappamiring P, (2015) dalam penelitian yang dilakukan terhadap 226 responden

dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Dengan hasil penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa semakin baik budaya organisasi, maka semakin baik pula motivasi kerja karyawan. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang erat terhadap motivasi kerja.

2.2.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Seorang karyawan dalam bekerja tentunya harus memiliki motivasi yang tinggi, karena tanpa motivasi, karyawan mustahil bekerja dengan baik. Motivasi kerja karyawan merupakan faktor penting yang menentukan kinerja seorang karyawan.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi seorang karyawan dalam bekerja, dimana faktor tersebut berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan para karyawan baik secara finansial maupun secara psikologis yang tentunya mempengaruhi kinerja karyawan.

Mangkunegara (2011;94) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. DuBrin (2012;389) menggambarkan hubungan motivasi dan kinerja sebagai $P=M \times A$ dimana *P (Performance)* adalah kinerja, *M (Motivation)* adalah motivasi dan *A (Ability)* adalah kemampuan. Menurutnya motivasi merupakan salah satu kontributor penting terhadap

produktifitas dan kinerja, namun, motivasi tidak secara langsung mempengaruhi kinerja.

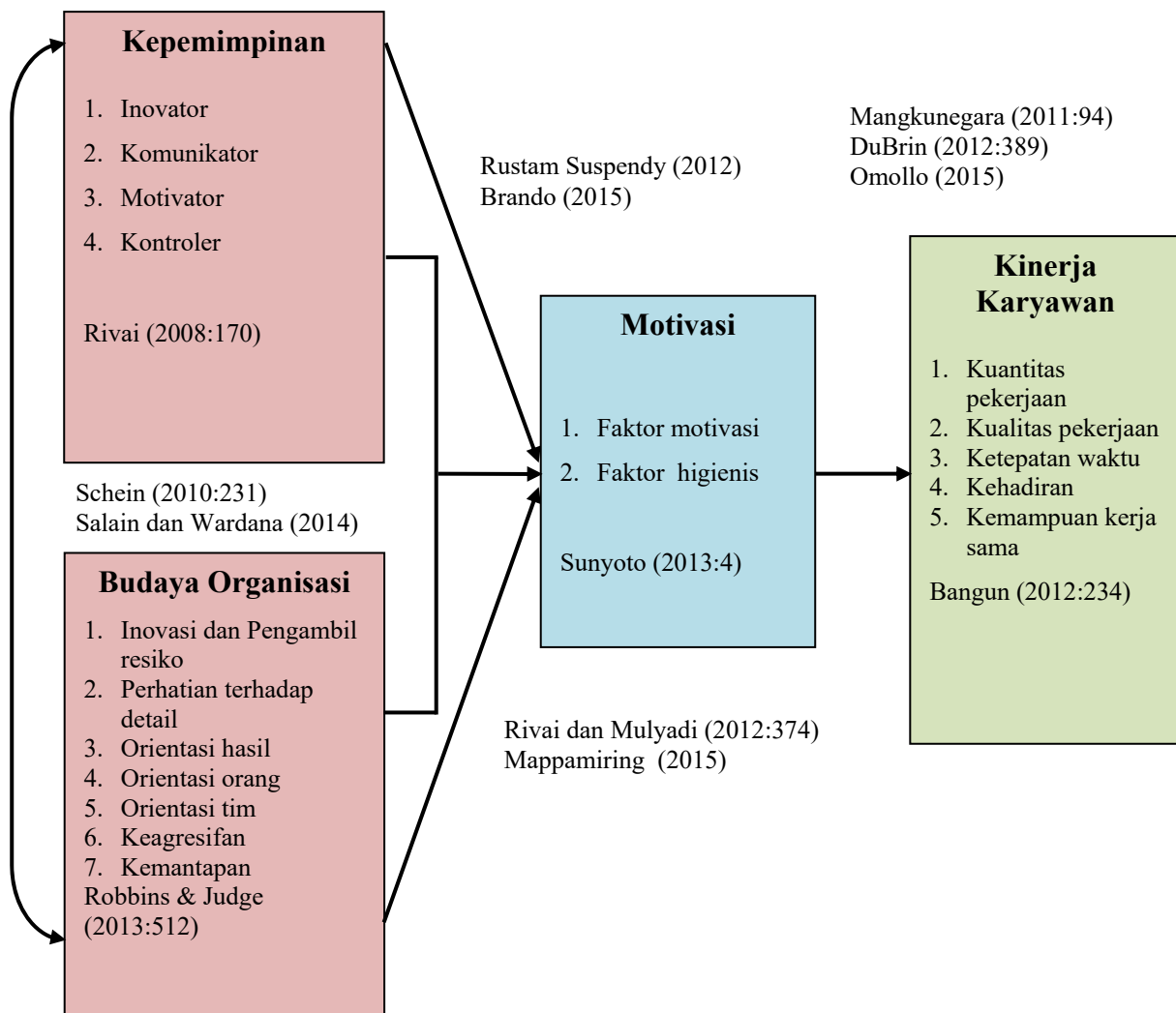
Pernyataan tersebut diperkuat oleh hasil penelitian Miller dan Gordon W. (dalam Mangkunegara, 2011;104) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi berprestasi dengan pencapaian prestasi. Artinya manajer yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki prestasi kerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi berprestasinya rendah.

Pernyataan yang sama dinyatakan oleh Omollo (2015) terhadap 69 responden dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Tampi (2014) yang melakukan penelitian terhadap 40 orang karyawan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh dan berhubungan erat terhadap kinerja karyawan.

Namun Maramis (2013) dalam penelitian terhadap 68 orang responden menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, penelitian dengan hasil yang sama dilakukan oleh Ernawati (2009) yang menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian tersebut, terdapat beberapa peneliti dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan, dengan demikian maka dianggap perlu dilakukan penelitian untuk melihat bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka dapat dibuat suatu paradigma penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PD. BPR Cirebon sebagai berikut:



Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

2.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi karyawan.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan.
3. Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi karyawan.
4. Motivasi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.