

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian pustaka

Pada bab ini akan disampaikan beberapa kajian pustaka mengenai teori-teori menggunakan buku terbitan yang berhubungan dengan masalah penelitian. Yaitu Kepemimpinan, Motivasi kerja, Kinerja karyawan, dan juga menggunakan hasil penelitian terdahulu yang relevan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah suatu seni, ilmu dan proses pengorganisasian seperti perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian atau pengawasan. Dalam pengertian manajemen sebagai seni karna seni berfungsi dalam mengujudkan tujuan yang nyata dengan hasil atau manfaat sedangkan manajemen sebagai ilmu yang berfungsi menerangkan fenomena-fenomena, kejadian sehingga memberikan penjelasan yang sebenarnya.

Manajemen berasal dari bahasa inggris yaitu "*Manage*" yang berarti mengurus, mengelola, mengendalikan, mengusahakan, memimpin. Sedangkan Pengertian Manajemen secara etimologis adalah seni melaksanakan dan mengatur. Pengertian manajemen juga dipandang sebagai disiplin ilmu yang mengajarkan proses mendapatkan tujuan organisasi dalam upaya bersama dengan sejumlah orang atau sumber milik organisasi. Orang yang melakukan manajemen disebut dengan manajer.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen dalam hal ini adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Henry (2010:19), mengemukakan fungsi manajemen terdiri atas *planning*, *organizing*, *commanding*, *coordinating*, dan *controlling*. Pendapat lain dari Terry (2009:27) dalam bukunya menyebutkan bahwa fungsi manajemen sebagai berikut :

1. Perencanaan (*Planing*)

Planning yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organizing yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

3. Penggerakan (*Actuating*)

Actuating yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Controlling yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi suatu perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada. Sumber daya manusia harus dikelola dan dikembangkan hingga dapat mencapai kemampuan yang maksimal dan memiliki sikap yang profesional hingga dapat memudahkan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dibawah ini dirumuskan dan dikutip definisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia, diantaranya:

Mathis & Jackson, dialih bahasa oleh Dian Angelina (2011:5) “Manajemen Sumber Daya Manusia dapat Diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.”

Verithzal Rivai (2009:1) “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian”.

Noe, Hollenbeck dialih bahasa oleh Harryadin Mahardika (2008:4) “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan, pstraktek, dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, sikap, dan performa seorang karyawan”.

Berdasarkan pendapat para ahli maka penulis menyimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses pemanfaatan sumber daya manusia yang dilakukan melalui fungsi –fungsi manajemen sumber daya manusia.

2.1.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia itu terbagi menjadi fungsi manajerial dan fungsi operatif Edwin B. Flippo pada tahun 1981 (Suwatno dan Doni Juni Priansa, 2011:30-33).

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan, adalah proses penentuan tindakan dalam mencapai tujuan.

Fungsi perencanaan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan masukan, saran, dan informasi kepada pemimpin perusahaan yang berkaitan dengan karyawan.

- b. Pengorganisasian, dilakukan setelah perencanaan dibuat dengan matang.

Fungsi pengorganisasian bertugas membentuk unit-unit yang terdiri dari fasilitas dan sumber daya manusia. Unit-unit tersebut harus diberi tugas dan fungsinya masing-masing tetapi dengan tujuan yang sama.

- c. Pengarahan, setelah unit-unit dibuat sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka selanjutnya adalah memberikan pengarahan kepada setiap unit dan

karyawan untuk mau bekerja tanpa paksaan dan dapat bekerja sama dengan unit lain.

- d. Pengendalian, fungsi ini dilakukan setelah fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan fungsi pengarahan dilakukan. Fungsi ini berarti mengamati, mengendalikan, dan mengawasi berjalannya proses pencapaian tujuan perusahaan.

2. Fungsi Operatif atau Fungsi Teknis

a. *Recruitment*

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

b. *Development*

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

c. *Compensation*

Kompensasi adalah suatu bentuk penghargaan perusahaan kepada karyawan atas seluruh usaha yang telah mereka lakukan, oleh karena itu fungsi ini sangat penting bagi karyawan itu sendiri. Kompensasi yang biasanya

diterima oleh karyawan berupa uang yang biasa diterima setiap bulannya atau biasa disebut dengan gaji/upah.

d. Integration

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

e. Maintenance

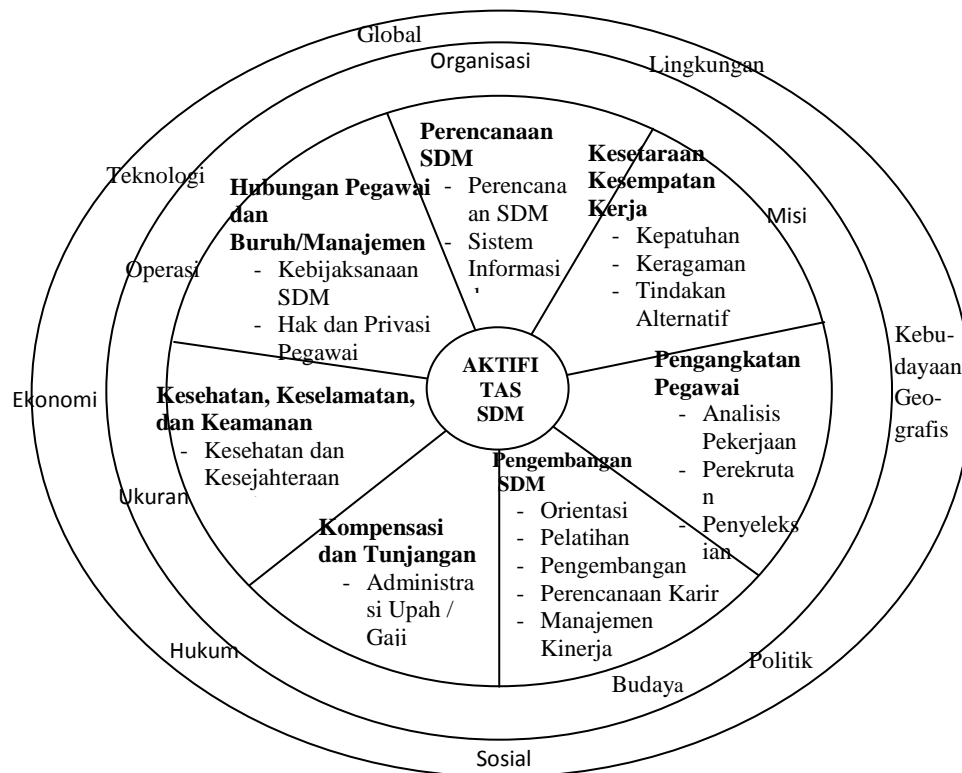
Pemeliharaan yang dimaksud adalah bagaiman cara agar para karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan dan bisa menjadi karyawan yang loyal. Hal ini bisa diberikan dalam bentuk uang yang biasanya disebut dengan insentif, atau bentuk lain seperti pemberian asuransi kesehatan, penyediaan alat-alat kerja yang memadai, dan menciptakan lingkungan pekerjaan yang menyenangkan. Jika fungsi pemeliharaan ini kurang diperhatikan bisa jadi akan menjadi penyebab menurunnya motivasi kerja karyawan.

f. Separation

Fungsi menjamin rasa aman para pegawai saat dilakukannya pensiun, hal ini berhubungan dengan pemberian tunjangan pensiun yang sebetulnya dana tersebut adalah dana potongan gaji karyawan tersebut selama aktif bekerja.

2.1.1.5 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi di jelaskan Mathis Jackson yang dialih bahsakan oleh Angelina (2011:6) dalam gambar berikut :



Gambar 2.1

Ruang Lingkup *Human Resource Management*

Sumber: Mathis Jackson. *Human Resource management* (2008)

^ Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, kekuatan hukum, politik, ekonomi, sosial dan budaya serta teknologi. Berikut ini adalah tujuh aktifitas sumber daya manusia pada halaman selanjutnya:

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat -mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.
2. Kesempatan kerja yang sama/*Equal Employment Opportunity*: kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktifitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja/*Staffing*: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia: Dimulai sejak awal orientasi pegawai, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.
5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, system penggajian.
6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai standart OSHA (*Occupational of Safety and health Administration*).

7. Serikat pekerja: berfungsi sebagai relasi antar pegawai dan antar pegawai dengan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi

2.1.2 Kepemimpinan

Atasan menjadi pihak utama sosok kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang atasan di organisasi dapat menciptakan kegairahan kerja pegawai untuk mencapai tujuan yang optimal. pemimpin untuk menentang keadaan tetap, menciptakan suatu misi terhadap masa depan dan menginspirasi anggota organisasi untuk menginginkan pencapaian visi tersebut. Selain itu suatu organisasi juga membutuhkan manajer untuk memformulasikan rencana-rencana yang mendetail, menciptakan struktur organisasi yang efisien, dan mengawasi operasi harian. Kepemimpinan yang bisa meningkatkan motivasi karyawan akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dan pada akhirnya organisasi dapat menggunakan sumber daya manusia yang dimilikinya seoptimal mungkin.

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu organisasi ataupun organisasi. Berhasil atau gagal organisasi dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sosok pemimpin tersebut

mampu mengelola organisasi secara efektif apabila pemimpin tersebut mampu mempengaruhi perilaku bawahan agar bekerja sama dalam mencapai tujuan. *The process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives* (proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama (Gary Yukl, 2010:64). *Is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal* (adalah proses dalam mana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu guna mencapai tujuan bersama (Noe, Raymond A (2011:36). *The ability to influence a group toward the achievement of goals.*” (Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai serangkaian tujuan. Kata “kemampuan”, “pengaruh” dan “kelompok” Stephen Robin yang dikutip dalam buku Sedarmayanti 2008:234). Kepemimpinan adalah “kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (House et, dalam buku Gary yukl:184). Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Veithzal Rivai 2012:164).

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli diatas, dikatakan kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan

mendayagunakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.2 Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Tugas pokok pemimpin yang berupa mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing dan sebagainya. Fungsi pemimpin dalam organisasi (Veithzal Rivai, 2012:89) dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu: Fungsi intruksi, Fungsi konsultasi, Fungsi partisipasi dan Fungsi pengendalian seperti berikut:

a. Fungsi Intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimanaperintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin seringkali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya.

d. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/ efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Sedangkan peran pemimpin diantaranya:

1. Peran Interpersonal

Peran interpersonal terbagi ke dalam 3 peran, yaitu:

- a. Peran yang menampakkan diri dengan berinteraksi kepada bawahan juga didalam dan di luar organisasi sebagai symbol keberadaan organisasi.
- b. Peran selaku pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan arahan kepada para bawahan.
- c. Peran selaku penghubung dimana seseorang manajer harus mampu memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi.

2. Peran Informasional

Peran informasional terbagi ke dalam 3 peran, yaitu:

- a. Seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi diluar dan di dalam organisasi.
- b. Sebagai pembimbing informasi.
- c. Peran selaku juru bicara organisasi.

3. Peran Pengambil Keputusan

Peran pengambil keputusan terbagi ke dalam 3 peran yaitu:

- a. Sebagai intrepeneur diharapkan diharapkan mampu mengkaji terus menerus berbagai peluang dari situasi yang dihadapi oleh organisasi.
- b. Sebagai peredeam gangguan dengan ketersediaan memiliki tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi mengalami gangguan.
- c. Sebagai pembagi sumber daya manusia dengan wewenangnya untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, mempromosikan pegawai yang berprestasi.

Jadi dapat dikatakan bahwa peranan pemimpin adalah menyediakan lingkungan untuk menyalurkan potensi orang-orang dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tugas yang diembannya, sehingga kontribusi yang diberikan oleh seorang pegawai terhadap tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan akan berdampak positif.

2.1.2.3 Teori-Teori Kepemimpinan

Untuk mengetahui teori-teori kepemimpinan dapat dilihat dari beberapa literatur yang umumnya membahas pada hal yang sama. Dari literatur itu diketahui ada teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat. Adapula yang menyatakan bahwa pemimpin itu terjadi karena adanya kelompok-kelompok, orang-orang, dan dia melakukan pertukaran dengan yang dipimpin. Teori lain mengemukakan bahwa pemimpin timbul karena situasinya memungkinkan ada. Dan teori yang paling muktahir melihat kepemimpinan lewat perilaku organisasi. Orientasi perilaku ini mencoba menengahkan pendekatan yang bersifat *social learning* pada kepemimpinan. Teori ini menekankan bahwa

terdapat faktor tertentu yang timbal balik dalam kepemimpinan. Faktor penentu ialah pemimpin sendiri, situasi lingkungan termasuk pengikut-pengikutnya dan variabel-variabel makro, dan perilakunya sendiri.

Berikut ini menurut beberapa para ahli yang memberikan pendapatnya masing-masing mengenai Teori-teori kepemimpinan dapat dirangkum ke dalam tiga macam yaitu (Gary yukl:70).

1. Teori Bakat

Teori ini berusaha mengidentifikasi karakteristik pribadi dari seorang pemimpin. Tidak hanya itu, teori ini juga ingin melihat karakteristik-karakteristik apa yang membedakan pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Pandangan ini mengasumsikan bahwa pemimpin mempunyai sifat/ karakteristik yang terbawa sejak lahir. Dengan kata lain, teori ini sesuai dengan pandangan bahwa pemimpin tersebut dilahirkan, bukan dipelajari/ diajarkan.

2. Teori Perilaku

Teori ini memfokuskan pada perilaku apa yang dimiliki oleh pemimpin, yang membedakan dirinya dari non-pemimpin. Jika perilaku pemimpin dapat diidentifikasi, maka pemimpin yang akan menjadi pemimpin dapat mempelajari perilaku tersebut supaya dia menjadi pemimpin yang efektif. Dengan demikian teori perilaku kepemimpinan lebih sesuai dengan pandangan bahwa pemimpin dapat dipelajari.

3. Teori Situasi

Situasi memainkan peranan penting dalam efektivitas kepemimpinan. Pendekatan situasional (*Contingency*) dalam teori kepemimpinan mencakup beberapa faktor: (1) pekerjaan (2) pengharapan dan perilaku teman sekerja (3) sifat atau karakteristik, pengharapan, dan perilaku karyawan (4) budaya dan kebijaksanaan organisasi.

Dari literatur itu diketahui ada teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibuat. Adapula yang menyatakan bahwa pemimpin itu terjadi karena adanya kelompok-kelompok, orang-orang, dan dia melakukan pertukaran dengan yang dipimpin.

2.1.2.4 Gaya Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan dapat diartikan sebagai bentuk atau pola atau jenis kepemimpinan, yang di dalamnya di implementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sedangkan gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi/ bawahannya. Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut Veithzal Rivai (2012:80-84) adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Kharismatik

Pemimpin kharismatik ini memiliki kekuatan energi, daya tarik, dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa

dipercaya. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri.

2. Kepemimpinan Paternalistis dan Maternalistis

Yaitu tipe kepemimpinan yang kebapaan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut:

- a. Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak tahu atau belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- b. Dia bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri.
- d. Dia hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif.
- e. Dia tidak memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- f. Selalu bersikap maha tahu dan maha benar. Selanjutnya kepemimpinan yang Maternalistis juga mirip dengan tipe Paternalistis, hanya dengan perbedaan adanya sikap terlalu melindungi yang lebih menonjol, disertai kasih sayang yang berlebihan.

3. Kepemimpinan Militeristis

Sifat-sifat pemimpin militeristis antara lain adalah:

- a. Lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando terhadap bawahannya: sangat keras, otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana.

- b. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahannya.
- c. Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan.
- d. Menuntut adanya disiplin, keras dan kaku pada bawahannya.
- e. Tidak menghendaki saran, usul, sugesti dan kritikan-kritikan dari bawahannya.
- f. Komunikasi hanya berlangsung satu arah.

4. Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis itu mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan sendiri tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Bawahan tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritikan terhadap segenap bawahan diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

5. Kepemimpinan Laissez Faire

Pada kepemimpinan laissez faire ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya.

6. Kepemimpinan Populistik

Kepemimpinan populistis ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang-hutang luar negeri (asing). Kepemimpinan seperti ini mengutamakan penghidupan (kembali) nasionalisme.

7. Kepemimpinan Administratif atau Eksekutif

Kepemimpinan ini ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif, sedangkan para pemimpinnya terdiri dari demokrat dan administrator-administratur yang mampu menyelenggarakan dinamika modernisasi dan pembangunan.

8. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu menerima kritik dan saran dari bawahannya serta bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Selain itu, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada kondisi yang tepat.

2.1.2.5 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik dan efisiensi sangatlah di perlukan oleh semua perusahaan dalam rangka mencapai suatu tujuannya. Karena kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan individu. Menurut Gary Yukl (2010:64), sebagai berikut:

1. Visioner

Pola kemampuan yang ditunjukkan untuk memberi arti pada kerja atau usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh anggota organisasi dengan cara memberi

arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.

- a. Pola kemampuan mengarahkan
- b. Arahan visi yang jelas.

2. Pembimbing

Seorang pemimpin yang mampu membimbing bawahannya dengan baik dan bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi.

- a. Membimbing bawahan
- b. Mengembangkan keterampilan bawahan.

3. Afiliatif (menggabungkan)

Pemimpin yang bisa menyatukan, mampu menciptakan dan menyelesaikan manajemen konflik dengan baik, menciptakan keharmonisan, mampu mencairkan ketegangan yang terjadi dilingkungan kerja.

- a. Mampu menyatukan
- b. Menciptakan keharmonisan

4. Demokratis

Menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan, juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masingmasing.

- a. Menghargai potensi bawahan
- b. Mampu mendengarkan

5. Komunikatif

Kemampuan membangun komunikasi yang baik dalam berbagai kelompok.

- a. Hubungan vertikal
- b. Hubungan horizontal

2.1.3 Motivasi

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.

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

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

Kamus Besar Bahasa Indonesia menyatakan: **motivasi**/*mo-ti-va-si/ n* dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu.

Mcclelland dalam Rivai (2011:830) “Motivasi sebagai daya dorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan, tenaga kerja dan waktunya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.”

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

Berdasarkan definisi yang dikemukakan para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian motivasi adalah suatu keahlian dari manajemen untuk meningkatkan tingkat produksi dari karyawan.

2.1.3.2 Asas-asas Motivasi

Asas-asas motivasi adalah Motivasi sebagai daya dorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan, tenaga kerja dan waktunya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2005:146) sebagai berikut :

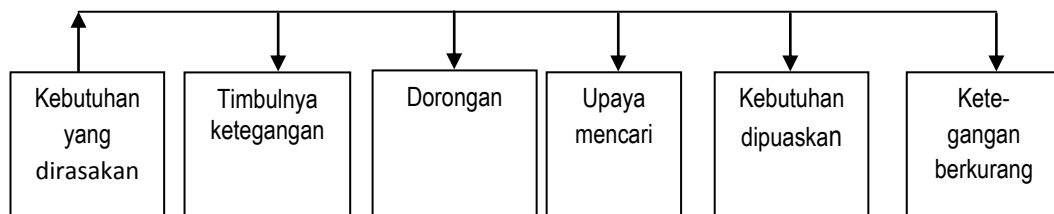
1. Asas mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
2. Asas komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya, dan kendala-kendala yang dihadapi.
3. Asas pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. Asas wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya mereka mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik.
5. Asas adil dan layak, artinya alat dan jenis motivasi yang memberikan harus berdasarkan atas asas keadilan dan kelayakan terhadap semua karyawan. Misalnya pemberian hadiah atau hukuman terhadap semua karyawan harus adil dan layak kalau masalahnya sama.

6. Asas perhatian timbal-balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerja sama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan

2.1.3.3 Proses terjadinya Motivasi

Proses dari suatu motivasi secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Proses motivasi

Sumber : Sondang P Siagian.

Bagan di atas menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

1. Dalam kehidupan manusia, selalu timbul kebutuhan dan yang bersangkutan merasa perlu untuk memuaskannya.
2. Kebutuhan itu hanya dapat dikategorikan sebagai kebutuhan apabila menimbulkan ketegangan dalam diri yang bersangkutan.
3. Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan agar yang bersangkutan melakukan sesuatu.

4. Sesuatu itu adalah upaya mencari jalan keluar agar ketegangan yang dihadapi tidak berlanjut.
5. Jika upaya mencari jalan keluar yang diambil berhasil, berarti kebutuhan terpuaskan.
6. Kebutuhan yang berhasil dipuaskan akan menurunkan ketegangan, akan tetapi tidak menghilangkan sama sekali. Alasannya adalah bahwa kebutuhan yang sama cepat atau lambat akan timbul kemudian, mungkin dalam bentuk yang baru dan mungkin pula dengan intensitas yang berbeda.

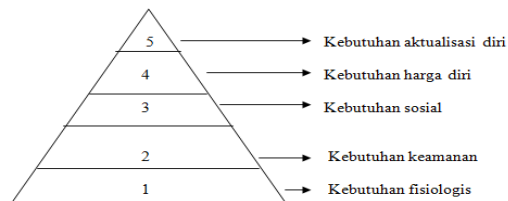
Motivasi salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan

2.1.3.4 Teori Motivasi

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

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 prestise, 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.



Gambar 2.3 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;

- Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, maka semakin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- 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 faktor 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. McClelland dalam Rivai (2011:837).

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Motivasi

Dimensi dan indikator motivasi Menurut Mc Clelland dalam Malayu S.P. Hasibuan (2011:162) adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan akan prestasi
 - a. Mengembangkan kreativitas

- b. Antusias untuk berprestasi tinggi
2. Kebutuhan akan afiliasi
- a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan dia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*)
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*)
 - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
 - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)
3. Kebutuhan akan kekuasaan
- a. Memiliki kedudukan yang terbaik
 - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*, yang juga memiliki arti prestasi. 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. Kinerja karyawan dalam pelayanan dikaitkan dengan kepuasan konsumen terhadap pelayanan, semakin tinggi kepuasan konsumen maka kinerja karyawan dianggap semakin baik.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan yaitu untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai

produktivitas perusahaan/instansi yang bersangkutan. Keberhasilan berbagai aktivitas instansi sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang dimilikinya, semakin baik tingkat kinerja pegawai yang dimiliki oleh instansi, semakin baik pula kinerja instansi tersebut. Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas organisasi. Berikut pengertian kinerja pegawai menurut para ahli. Anwar Prabu Mangkunegara (2012:67) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

Sementara menurut Gary Dessler dalam Eli Tanya (2009:42) menyatakan bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2010:50), menyatakan bahwa *Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja atau unjuk kerja atau penampilan kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli, penulis menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seorang pegawai, baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tugas dan perannya di dalam instansi untuk mencapai tujuan instansi. Kinerja yang efektif adalah mampu memenuhi sasaran dan standar kinerja yang terdapat dalam sebuah pekerjaan, semakin baik seorang

pegawai memenuhi sasaran dan standar yang terdapat dalam sebuah pekerjaan, berarti kinerjanya semakin optimal.

2.1.4.2 Evaluasi Kinerja Karyawan

Kinerja yang telah dilaksanakan oleh seluruh sumber daya manusia harus dievaluasi apakah sudah sesuai dengan tingkat/ 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 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.”

2.1.4.3 Metode Evaluasi Kinerja Karyawan

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 pelaksanaa 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.

2.1.4.4 Tujuan Evaluasi Kinerja Karyawan

Evaluasi kerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kegiatan ini harus dilakukan pemimpin dengan cara menilai hasil kerja para karyawannya. 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 karyawan itu sendiri.

Tujuan evaluasi kerja karyawan 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 Deficiencies*. 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 karyawan 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 kekaryawananan maupun bagi karyawan itu sendiri.

2.1.4.5 Faktor-faktor Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Beberapa ahli mengemukakan pendapatnya tentang apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, diantaranya adalah sebagai berikut;

Pendapat Henry Simamora (1995) yang dikemukakan kembali oleh 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. Attitude
 - c. Personality
 - d. Pembelajaran
 - e. Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari :
 - a. Sumber daya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Penghargaan
 - d. Struktur
 - e. *Job design*

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Kinerja

Kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Hal ini membutuhkan artikulasi yang jelas mengenai misi atau organisasi khusus tujuan dan sasaran yang diukur. Menurut Mangkunegara (2010:84) indikator-indikator kinerja sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyak jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

3. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

- a. Hasil Kerja
 - b. Mengambil Keputusan
4. Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

- a. Jalin Kerja Sama
 - b. Kekompakan
5. Inisiatif

Adanya inisiatif dan dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengantisipasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

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

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil
1	<p>Pengaruh Kepemimpinan, motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Toko Prima Srandakan</p> <p>Heny Purwanti, (2012)</p>	<p>Variabel Pelatihan, Waktu, Tempat penelitian serta Metode Analisis</p>	<p>Variabel Kepemimpinan dan Motivasi terhadap kinerja pegawai</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.</p>
2	<p>Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Verra Parlinda, (2013)</p>	<p>Variabel Pelatihan Tempat dan Waktu.</p>	<p>Variabel Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja, Metode Analisis Regresi dan Korelasi</p>	<p>Secara keseluruhan hasil mengungkapkan hubungan yang signifikan dan positif antara kepemimpinan dan kinerja organisasi. didukung dengan baik secara teoritis dan statistik</p>
3	<p>Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Novie Agro Industri</p> <p>Rista Pustpitasari, (2013)</p>	<p>Variabel pelatihan Tempat dan Waktu Penelitian. Metode Purvose sampling dan Random Sampling.</p>	<p>Variabel kepemimpinan , motivasi dan Metode Analisis Regresi</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kebutuhan motivasi dan kepemimpinan isi memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja</p>
4	<p>Rizka Forivera (2013) Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja</p>	<p>Motivasi Kerja</p>	<p>Pelatihan</p>	<p>(Dilanjutkan) hasil uji hipotesis,</p>

	Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bumi Resource Minerals Tbk.			motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5	Rivirega Kasenda (2013), Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado	Motivasi	Kompensasi	Berdasarkan hasil uji hipotesis, kompensasi dan motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.
6	Christina Magdalena (2013) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lentera Persada Gas Semarang	Kepemimpinan Motivasi	Disiplin kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Data jurnal yang diolah untuk penelitian, 2017

2.2 Kerangka Pemikiran

Salah satu hal yang perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja para karyawan yaitu melalui kepemimpinan yang fleksibel terhadap kemajemukan yang terdapat pada Instansi/Organisasi/Perusahaan dan dengan motivasi kerja yang baik. Apabila kepemimpinan tidak feksibel terhadap kemajemukan yang terdapat pada Instansi/Organisasi/Perusahaan dan Motivasi Kerja yang buruk, maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat tercapai.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu organisasi. Berhasil atau gagalnya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan dipengaruhi oleh

cara seorang pimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Yang dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang baik. Keberhasilan suatu organisasi tergantung dari keberhasilan para karyawan yang menggerakkannya. Karyawan 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. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Ini didukung dengan penelitian terdahulu seperti yang di ungkapkan oleh Heny Purwanti, (2012) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Toko Prima Srandakan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan Verra Parlinda, (2013) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Secara keseluruhan hasil mengungkapkan hubungan yang signifikan dan positif antara kepemimpinan dan kinerja organisasi. didukung dengan baik secara teoritis dan statistik.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

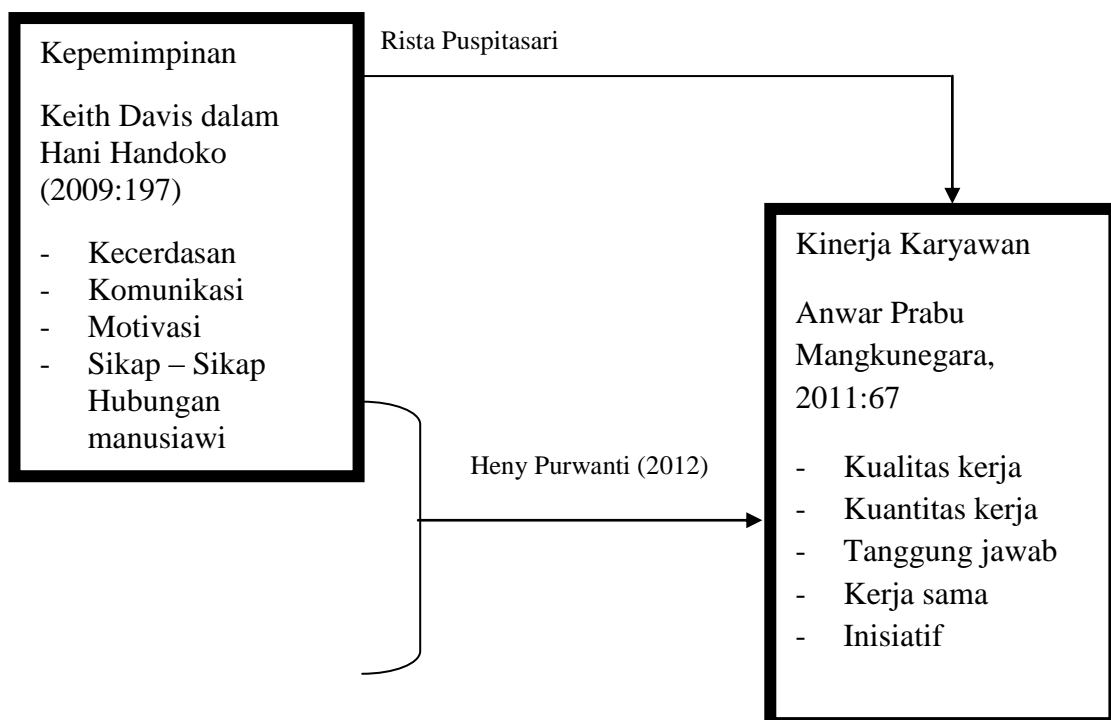
Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai

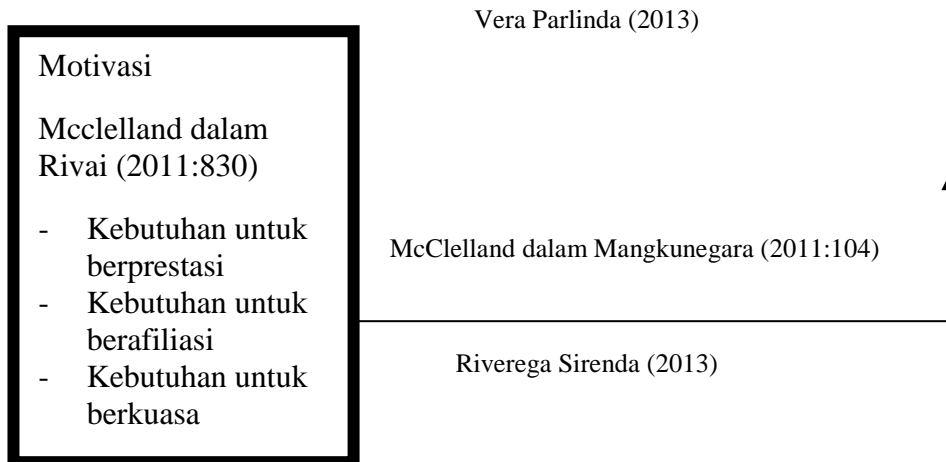
tujuan. Bagi instansi motivasi atau dorongan sangatlah penting diberikan kepada karyawan untuk menaikkan kinerja karyawan. Sedangkan keterkaitan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, Victor Vroom dalam Winardi (2010:238) menyatakan adanya hubungan motivasi kerja terhadap kinerja yaitu : “ bahwa seorang karyawan akan bersedia melakukan upaya yang lebih besar apabila diyakini bahwa upaya itu akan berakibat pada penilaian kinerja yang baik dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan dan bahwa penilaian kinerja yang baik akan berakibat pada imbalan yang lebih besar, kenaikan gaji, serta promosi dan kesemuanya itu memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya “

McClelland dalam Mangkunegara (2011:104) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan pencapaian prestasi kerja atau kinerja, dimana jika seorang manajer atau pimpinan yang mempunyai motivasi kerja tinggi cenderung memiliki prestasi kerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi kerjanya rendah. Penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu menurut Rista Pustpitarsari, (2013) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Novie Agro Industri Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Novie Agro Industri dan Rizka Forivera (2013) yang berjudul Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bumi Resource Minerals Tbk. Berdasarkan hasil uji hipotesis, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai, diantaranya motivasi kerja dan kepemimpinan. Motivasi dapat menjadi ukuran yang positif dan biasanya dijadikan sebagai indikasi seseorang yang ingin sukses mencapai tujuannya. Motivasi kerja yang baik maka akan mempengaruhi kinerja pegawai tersebut dan kepemimpinan yang baik dan benar dapat memajukan sumber daya manusia yang dapat meningkatkan hasil kerja yang efektif di dalam suatu perusahaan atau instansi. Menurut Christina Magdalena (2013) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lentera Persada Gas Semarang Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. dan Rivirega Kasenda (2013) yang berjudul Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado Berdasarkan hasil uji hipotesis, kompensasi dan motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.





Gambar 2.4
Paradigmama Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

2.3.1 Hipotesis Secara Simultan

Terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap Kinerja Karyawan.

2.3.2 Hipotesis Secara Parsial

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan;
2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.