BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KEARANGKA PEMIKIRAN DAN

 HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

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

 2.1.1 Manajemen

 Manajemen menurut banyak orang adalah sebagai ilmu seni yang mengatur proses dimana pemanfataan terutama sumber daya manusia. Adapun sumber-sumber lainnya yang turut terlibat dari proses tersebut yang gunanya untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efesien.

 Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi. Peranan manajemen sangat besar terhadap keberhasilan suatu usaha perusahaan dimana sebuah perusahaan yang melibatkan banyak sumber daya manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Maka dari itu, semakin besar perusahaan yang didirikan semakin besar juga melibatkan sumber daya manusia dengan suatu keistimewaan dalam menangani masalah waktu dan hubungan manusia ketika hal tersebut muncul dalam organisai tersebut.

 Adapun pendapat para ahli mengemukakan dari berbagai perbedaaan, tetapi pada prinsipnya mempunyai maksud dan tujuan yang sama. Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012:9) mengemukakan bahwa, *“Coordinating and overseeing the work activities of others so that their activities are completed efficiently and effectively”* pernyataan tesebut dapat diartikan bahwa manajemen merupakan koordinasi dan mengawasi aktivitas kerja orang lain, yang bertujuan agar pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efesien.

 Sedangkan menurut pendapat Hasibuan (2010:2) mendefinisikan manajemen sebagai “ilmu dan seni mengatur proses pemanfataan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.” Berdasarkan definisi yang dikemukan diatas dapat diartikan bahwa manajemen dalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengarahan dan pengendalian melalui pemanfataan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain secara efektif dan efesien untuk mencapai tujuan bersama.

 Adapun menurut pendapat Andrew J. Dubrin (2012:2) mengemukakan bahwa, *“Management is the process of using organizational resources to achieve organizational objectives through Planning, Organizing, and Staffing, Leading and Controlling”.* Berdasarkan definisi diatas dapat diartikan bahwa manajemen adalah suatu proses yang menggunakan sumber daya yang ada disebuah organisasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, penyusunan karyawan, pemandu sebagai superior serta pengendalian.

 Berdasarkan definisi-definisi diatas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian
2. Manajemen adalah perpaduan ilmu pengetahuan dan seni
3. Manajemen selalu dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia yang mempunyai tujuan secara efektif dan efesien demi mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

 2.1.1.1 Fungsi Manajemen

 Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh *top level* manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Menurut pendapat Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012;9), “seorang manajer menjalankan fungsi-fungsi atau aktivitas-aktivitas tertentu dalam rangka menmgelola pekerjaan orang lain secara efesien dan efektif.

 Fungsi manajemen yang meliputi perncanaan, penataan, kepemimpinan, koordinasi dan pengendalian adalah beberapa elemen yang sangat terkait satu dan lainnya. Dalam kurun waktu panjang, dimasa kini fungsi-fungsi manajemen telah disederhanakan menjadi empat fungsi, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan/kepemimpinan dan pengendalian.

 Fungsi manajemen sebagai pengarahaan/kepemimpinan adalah salah satu faktor yang penting. Dimana pengarahaan/ kepemimpinan dari seorang manajer yang baik menjadi dampak yang baik bagi organisasi. Manajer dapat dikategorikan pada tiga hal menurut pendapat Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012;10) adalah sebagai berikut:

1. *Interpersonal Roles*
* Sebagai panutan
* Sebagai pimpinan
* Sebagai penghubung
1. *Informational Roles*
* Sebagai pengawas
* Sebagai penyebar berita
* Sebagai juru bicara
1. Peran Pengambil Keputusan
* Sebagai *enterpreuneur*
* Sebagai pengetas kendala
* Sebagai pengalokasian sumber daya
* Sebagai perunding

 2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

 Dalam dunia usaha, Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting menentukan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi, sebab meskipun seluruh sumber daya lainya tersedia dengan baik, apabila tidak ada kesiapan dari sumber daya manusia organisasi tersebut dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik sehingga memiliki motivasi kerja yang tinggi.

 Sumber daya manusia yang ada di organisasi perlu dikelola secara professional dan baik agar terwujud keseimbangan anatara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Maka dari itu, sumber daya manusia adalah kekayaan utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik.

 Menurut pendapat Wilson Bangun mengemukakan bahwa, “manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan manusia melalui aktivitas-aktivitas organisasi dan fungsi-fungsi operasionalnya. Berdasarkan definisi tersebut dapat dartikan MSDM adalah sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pergerakan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisah tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

 Menurut pendapat Wayne (2008;4) mengemukakan bahwa, “pada dasarnya, semua manajer membuat segala sesuatunya terselesaikan melalui upaya-upaya orang lain ini memerlukan manajemen sumber daya manusia yang efektif”. Yang dapat diartikan bahwa segala sesuatu yang berkaitan dengan kepemimpinan sangat berkaitan dengan sumber daya manusia maka dari itu, demi terwujudnya hubungan yang harmonis dan tujuan yang dapat tercapai ciptakan lah sumber daya manusia yang efektif.

 2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

 Keanekaragaman fungsi manajemen sumber daya manusia yang sangat luas, berdampak terhadap kinerja karyawan yang meliputi tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan dengan sangat baik sesuai standar yang sudah ditetapkan oleh organisasi secara efesien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Flipo (2010;12) menyatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia memliki dua fungsi manajerial dan fungsi operatif untuk mengelola personalia suatu organisasi agar tujuan tercapai. Berikut ini adalah empat fungsi manajerial yang diperlukan oleh manajemen sumber daya manusia adalah:

1. Fungsi perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan sumber daya manusia agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan efektif serta efesien dalam membantu terwujudnya tujuan yang telah di tetapkan.
2. Fungsi pengorganisasian sumber daya manusia, merupakan kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordeinasi dalam bagan organisasi.
3. Fungsi pengarahaan sumber daya manusia, merupakan kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
4. Fungi pengawasan sumber daya manusia, yaitu kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan organisasi dalam bekerja sesuai dengan rencana yang dibuat.

 Secara berurutan ada 6 fungsi operatif dalam manajemen sumber daya manusia yang meliputi:

1. Fungsi pengadaan sumber daya manusia

Berfungsi untuk memperoleh jenis (kualitas) dan jumlah (kuantitas) personalia yang tepat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.

1. Fungsi pengembangan sumber daya manusia

Berfungsi untuk meningkatkan kemampuan atau keahlian melalui pelatihan yang dibutuhkan untuk kinerja pekerjaan yang tepat.

1. Fungsi kompensasi manajemen sumber daya manusia

Berfungsi untuk mengkaji dan melaksanakan sistem balas jasa yang memadai dan adil bagi personalia atas dasar sumbangan mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi.

1. Fungsi pengintegrasian manajemen sumber daya manusia

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja-sama yang serasai dan saling menguntungkan.

1. Fungsi perawatan manajemen sumber daya manusia

Berfungsi untuk memelihara personalia agar kemauan bekerja mereka hidup terus menerus.

1. Fungsi pemutusan hubungan kerja

Merupakan tindakan pemutusan hubungan kerja seseorang denga suatu organiasai baik itu pension, pengunduran diri ataupun sebab laiinya.

 Adapun pendapat dari Mangkunegara (2011;2) terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
2. Perencanaan sumber daya manusia
3. Analisis Jabatan
4. Penarikan Pegawai
5. Penempatan Kerja
6. Orientasi Kerja
7. Pengembangan tenaga kerja mencakup:
8. Pendidikan dan pelatihan
9. Pengembangan (karir)
10. Penilaian prestasi kerja
11. Pemberian balas jasa mencakup:
12. Balas jasa langsung yang terdiri dari:
* Gaji/upah
* Insentif
1. Balas jasa tidak langsung terdiri dari:
* Keuntungan
* Pelayanan
* Kesejahteraan
1. Integrasi mencakup:
2. Kebutuhan karyawan
3. Motivasi kerja
4. Kepuasan kerja
5. Disiplin kerja
6. Partisipasi kerja
7. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
8. Komunikasi kerja
9. Kesehatan
10. Keselamatan kerja
11. Pengendalian konflik kerja
12. Konseling kerja
13. Pemisah tenaga kerja mencakup pemeberhentian karyawan/pegawai.

 2.1.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

 Seperti yang penulis telah sampaikan di atas, bahwa salah satu sumber organisasi yang memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan adalah sumber daya manusia. Peranan manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan aspek sumber daya manusia harus di lakukan dengan baik sehingga kebijakan dan praktek dapat berjalan sesuai yang diinginkan perusahaan. Oleh karena itu, pentingnya peran manusia dalam kompetisi jangka pendek maupun kompetisi jangka panjang dalam agenda bisnis, suatu organisasi harus mempunyai keberhasilan dan nilai yang lebih dibandingkan dengan organisasi yang lainnya.

 Menurut pendapat Hasibuan (2016;14) mengemukakan bahwa, peranan manajemen sumber daya mausia adalah sebagai berikut:

* + - 1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job spesification*, *job reqruitment*, dan *job evaluation*.
			2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan *as the right man in the right place and the right man in the right job*.
			3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
			4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
			5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
			6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
			7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
			8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
			9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
			10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

 2.1.3 Kepemimpinan

Peranan seorang pemimpin sangat penting di dalam suatu organisasi karena pemimpin adalah suatu kunci keberhasilan suatu perusahaan. Seorang pemimpin juga bisa di sebut sebagai pengendali ataupun motor yang mengendalikan pergerakan para pegawainya. Pemimpin melaksanakan kepemimpinanya akan mendorong gairah kerja, kreativitas, partisipasi, dan loyalitas para bawahannya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Menurut Rivai (2008;170) mengemukakn bahwa, “kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Dalam suatu organisasi seorang pemimpin mempunyai tugas dan wewenang yang lebih dibandingkan para pegawainya, meskipun demikian kepemimpinan yang sesuai dengan situasi, kondisi dan kemampuan kerja para pegawainya sehingga terjalin kerja sama yang harmonis dalam suatu organisasi. Menurut Amstrong dalam Sudarmanto (2014;133) menyatakan bahwa, “kepemimpinan adalah proses member inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan”. Pengertian tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain, agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut pendapat Kartono (2011;129), menyetakan bahwa, “kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang”. Berdasarkan definisi diatas dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan adalah ilmu seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia atau bisa disebut juga mempengaruhi bawahan atau pegawai serta untunk membimbing karyawan dari berbagai aspek untuk mencapai tujuan bersama.

Winardi (2011;36) menyatakan bahwa, “kepemimpinan adalah hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara suka rela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin”. Bedasarkan definisi diatas dapat diartikan bahwa pemimpin adalah mempunyai hubungan dengan karyawan untuk bekerja sama sesuai dengan standar yang sudah ditentukan secara efesien dan efektif dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi.

2.1.3.1Teori Kepemimpinan

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

1. *The Great Man Theory* (Teori Sifat)

Teori ini berusaha mengindentifikasi 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:

1. Intelegensia
2. Kematangan Sosial
3. Motivasi diri
4. Hubungan Pribadi
5. *Behavior Theory*
6. 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 *extreme* yaitu fokus pada atasan (pemimpin) dan fokus pada bawahan. Kepemimpinan akan ditentukan oleh beberapa faktor, yaitu faktor manajer, karyawan dan situasi.

1. Studi Ohio *StateUniversity*

 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 memliki hubungan dengan bawahan 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*.
3. Studi *The University of*  Michigian

Studi ini meyimpulkan 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.
3. *Managerial Grid*

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

1. *Contigensy Theory* (Teori Situasi)

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

* 1. Model Kepemimpinan Hersey

Teori ini mengembangkan model kepemimpinan dimana evektivitas 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 kepemimpinan agar sesuai dengan kondisi tersebut. Dengan demikian gaya kepemimpinan ini akan efektif karena sesuai degan situasi karyawan.

* 1. *Model Fiedler*

Teori ini mendasarkan pada pendapat bahwa seseorang menjadi pemimpin tidak hanya karena karakteristik individu mereka tetapi juga karena beberapa variabel situasi dan interaksi antara pemimpim dengan bawahan. Fielder 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 kekusaan dari posisinya yang jelas dan besar dapat memperoleh kepatuhan bawahan yang lebih besar.

* + 1. *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 diserahi tanggung jawab pelaksanaan pekerjaan tersebut lebih baik.

* + 1. *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 dihadapioleh pemimpin menguntungkan atau tidak menguntungkan.

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

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

1. Yetton dan Vroom Jago

Teori dari vroom mengkritik teori *path goal* Karena gagal memperhitungkan situsi 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.

1. Teori-teori kepemimpinan kontemporer

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

1. 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 yang diharapkan. Sehingga pemimpin harus mampu membuat bawahan menyadari perspektif yang lebih luas. Tipe kepemimpinan seperti hal tersebut dapat dimasukan kedalam tipe pemimpin yang transaksional, tetapi agar lebih efektif seorang pemimpin tidak hanya menjalankan kepemimpinan dengan “biasa” tetapi harus lebih dari yang biasa.

1. Teori kepemimpinan psikoanalisa

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

1. Teori kepemimpinan Romantis

 Teori ini memandang bahwa pemimoin itu “ada” dan diperlukan untuk membantu mencapai kebutuhan. 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 denga sisi bawahan, sehingga porsi keduanya menjadi kurang lebih seimbang.

* + - 1. Gaya Kepemimpinan

 Keberhasilan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh kualitas pemimpin itu tersendiri dalam menerapkan baimana kepemimpinan yang diberikan kepada bawahan dengan berbagai macam gaya kepemimpinan yang akan diterapkan berdasarkan kebutuhan dari organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan manajemen merupakan caea yang dilakukan seorang pemimpin dalam memimpin bawahan yang mempunyai tujuan untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Untuk lebih mendalam memahami serta memperjelas sejauh mana kualifikasi pemimpin, adapun pendapat Pamudji (2011;123), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Gaya Motivasi

Yaitu memimpin dalam menggerakan orang-orang dengan memberikan motivasi, baik berupa imbalan ekonomis dengan memberikan *reward* (hadiah) yang bersifat positif, maupun yang berupa *penalties* (hukuman) yang bersifat negative, dalam hubungan ini kepemimpinan pada organisasi kepemerintahan di Indonesia sedapat-dapatnya menekan pada pemberian motivasi yang bersifat positif.

1. Gaya Kekuasaan

Yaitu pemimpin yang menggunakan kekuasaan untuk menggerakan orang-orang.

1. Gaya Pengawasan

Yaitu pemimpin yang dilandaskan seorang pemimpin terhadap perilaku kelompok.

 Adapun gaya-gaya kepemimpinan yang lebih menarik menurut pendapat Pamudji (2011;124), yaitu sebagai berikut:

1. Gaya Otokratik

Disebut juga gaya otoritarian yaitu: pemimpin yang menggantukan kepada kekuasaan formalnya, organisasi sebagai milik pribadi, bersumber pada status sebagi pemimpin, gaya ini kurang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut ambil bagian dalam proses pengambilan keputusan, kepemimpinan ini sering menggunakan gaya motivasi negative dengan ancaman dan paksaan.

1. Gaya Partisfatif

Sering juga disebut gaya demokratis yaitu: pemimpin yang memandang manusia adalah mahluk yang bermartabat dan harus dihormati hak-haknya. Dalam menggerakan pengikut lebih banyak menggunakan cara persuasi dan memberikan contoh-contoh kepentingan dan tujuan organisasi sejauh mungkin diintegrasikan dengan kepentingan organisasu dari pada kepentingan pemimpin, suka menerima kritik, saran dan pendapat serta mendorong kelompok untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan dan memberikan informasi yang seluas-luasnya kepada para pengikut.

1. Gaya Bebas

Yaitu kepemimpinan yang hanya mengikuti kemauan pengikut, menghindari dari penggunaan paksaan dan tekanan. Pemimpin lebih banyak memberikan kebebasan kepada pengikut untuk menentukan tujuan organisasi karena yang demikian itu maka pemimpin sering kali bertindak hanya sebagai perantara saja, dengan dunia luar menyajikan informasi keapda kelompoknya yang mempunyai kecenderungan ke arah kekacauan.

 Dari pembahasan yang telah dipaparkan diatas, nampaknya gaya partisifatif yang lebih memungkinkan banyak digunakan oleh pimpinan. Berdasarkan pembahasan diatas mengenai gaya kepemimpinan, gaya partisifatif yang paling tepat dan ideal untuk seorang pimpinan disuatu organisai yang sudah modern, gaya ini bersedia memanfaatkan pendapat suatu kelompok bawahan dengan membandingkan berunding lebih jauh dalam pengambilan keputusan serta mengunatamakan kerja sama tim dan lebih terbuka.

2.1.3.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

 Pemimpin memiliki tugas yang sangat berat untuk menunjang kebutuhan kebutuhan kelompok dan keinginan kelompok. Pemimpin harus mempunyai strategi untuk mencapai tujuan serta keinginan manusia yang ada didalam sebuah kelompok. 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.

 Menurut Fielder dalam Robbins (2012;44) ada tiga dimensi kontijensi yang mendefinisikan faktor situasi yang menentukan efektifitas kepemimpinan, yaitu:

1. Hubungan pimpinan-Anggota: tingkat keyakinan, kepercayaan dan hormat bawahan terhadap pemimpin mereka.
2. Struktur Tugas: tingkat prosedur penugasan pekerjaan (yakni terstruktur atau tidak terstruktur).
3. Kekuasaan jabatan: tingkat pengaruh yang dimiliki pemimpin terhadap variabel kekuasaan seperti mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan dan menaikan gaji.

 Kepemimpinan dikatakan efektif bilamana pemimpin tersebut mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tentunya mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang fleksibel bedasarkan kebutuhan dari organisasi.

 Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut pendapat Davis dalam Thoha (2010;33) menyatakan bahwa, menyimpulkan ada empat faktor yang mempengaruhi dalam organisasi, yaitu:

1. Kecerdasaan: seorang pemimpin harus mempunyai kecerdasaan yang lebih dari pada anggotanya.
2. Kematangan dan keluasan social *(social manutary and breadth)* : seorang pemimpin biasanya memiliki emosi yang stabil, matang, memiliki aktivitas dan pandangan yang cukup matang.
3. Motivasi dalam 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 dan pimpinan bersifat saling mempengaruhi.

2.1.3.4 Fungsi Kepemimpinan

 Kepemimpinan yang efektif akan terwujud apabila fungsi dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan fenomena ataupun situasi social dalam kehidupan secara berkelompok. Fungsi kepemimpinan harus jelas serta di implementasikan oleh pimpinan dalam mengatur seluruh kegiatan yang dilakukan oleh kelompok bawahan.

 Merunut pendapat Davis dalam Thoha (2010:52) menyatakan bahwa, fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efesiensi organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Fungsi kepemimpinan sebagai inovator

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

1. 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 dikalangan mereka. Pemimpin harus mampu memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan-pembicaraan orang lain.

1. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator

Sebagai motivator, pemimpin merumuskan dan melaksanakan berbagai kebijaksanaan yang mengarah kepada upaya mendorong karywan untuk melaksanakan suatu kegiatan tertentu sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya yang mampu memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

1. Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler

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

* + - 1. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

 Dalam esensi kepemimpinan, pimpinan yang baik adalah mampu mengatur segala hal kepada sebuah kelompok bawahan. Pegawai yang akan melaksanakan tugasnya dengan baik apabila suatu kejelasan mengenai tugas, pokok dan fungsi, tanggung jawab dan wewenangnya. Dimensi kepemimpinan

 harus dirancang sedemikian rupa dengan baik sehingga dalam implementasi dimensi kepemimpinan akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan manajemen. Selain dimensi Indikator kepemimpinan begitupun sama harus dirancang sedemikian rupa dengan baik sehingga dalam implementasi indikator kepemimpinan akan berjalan sesuai dengan yang diahapkan oleh manajemen.

 Adapun pendapat Davis dalam Thoha (2010;52) menyatakan bahwa, dimensi peningkatan aktivitas dan efesiensi organisasi, yaitu:

* 1. Fungsi kepemimpinan sebagai inovator
		1. Kemampuan pimpinan dalam berinovasi
		2. Kemampuan pimpinan dalam konseptual yang seluruhnya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.
	2. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator
		1. Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi
		2. Kemampuan pimpinan dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan
	3. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator
		+ 1. Kemampuan pimpinan mendorong pegawai bekerja sesuai tanggung jawab.
			2. Kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.
	4. Fungsi Kepemimpinan sebagai kontroler
1. Kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan
2. Kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya

Berdasarkan paparan diatas, 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. Kemamopuan konseptual |
| Komunikator | 3. kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi |
|
| 4. kemampuan pimpinan dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan |
|
| 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: Davis dalam Thoha (2010;52)

2.1.4 Pengertian Budaya Organisasi

 Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa Sansekerta yaitu Budhayyah, yang merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi atau akal) yang diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan degan budi dan akal. Budaya berasal dari perkataan lain yaitu *colore* yang memiliki arti mengolah, mengerjakan, menyuburkan dan mengembangkan yang dapat diartikan bahwa budaya adalah suatu proses pengolahan dan pengembangan kebiasaan suatu kelompok. Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki oleh suatu kelompok orang. Budaya oraganisasi berkaitan dengan norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas para anggotanya.

 Menurut Stephen P. Robbins (2011;256) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Berdasarkan teori tersebut dapat diartikan Budaya Organisasi adalah seperangkat nilai-nilai , keyakinan-keyakinan,asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman, perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi.

 Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak dan dapat menggerakan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Adapun pendapat Mathis (2012;42) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola dari nilai-nilai dan kepercayaan bersama yang member makna dan peraturan dalam bertingkah laku bagi anggota organisasi.

 Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu system yang dijalankan oleh suatu kelompok yang berisikan norma perilaku, nilai, filosofi, sosial, dan symbol yang dianut oleh setiap individu untuk mengarakan tindakan mereka dalam mencapai suatu tujuan organisasi.

2.1.4.1 Teori Budaya Organisasi

 Robbins & Judge (2013;512) mengemukakan bahwa, budaya organisasi mengacu pada sistem yang dianut para anggotanya yang memebedakan dengan organisasi lainnya. Selajutnya dikatakan bahwa terdapat 7 karakteristik utama dalam budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi danpengambilan resiko, yaitu tingkatan dimana karyawan dituntut untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap hal-hal rinci yaitu tingkatan dimana karyawan diharapkan untuk dapat memberika ketepatan, analisa dan memperhatikan *detail.*
3. Berorientasi terhadap hasil yaitu tingkatan dimana manajemen focus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi pada orang yaitu sejauh mana keputusan manajemen-manajemen mempertimbangkan efek pada hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
5. Berorientasi pada tim. Yaitu tingkatan dimana aktivitas kerja dikelola saecara kelompok dibandingkan perorangan.
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.

 Masing-masing karakter ini berada disuatu kontinum mulai dari rendah sampai tinggi, karenanya menilai organisasi berdasarkan ketujuh katrakteristik ini akan menghasilkan suatu gambaran utuh mengenai kultur sebuah organisasi. Gambaran ini menjadi basis bagi sikap pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana segala sesuatu dilakukan didalamnya dan para anggota diharapkan berperilaku.

 Menurut Schein (2010;24) menegmukakan bahwa, terdapat tiga level atau tingkatan dalam budaya organisasi yaitu:

1. Artefak, level ini merupaka 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 bagan, *output*, teknologi, bahasa tulisan dan lisan, produk seni dan perilaku organisasi.

1. Nilai-nilai, dalam level ini semua pembelajaran organisasi merefleksikan nila-nilai anggota organisasi, perasaan merekan 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 dites dalam lingkungan fisik dan dapat dites melalui Konsensus.
2. Asumsi dasar, hubungan dengan lingkungan, sifat realitas, waktu dan ruang,

karakteristik sifat manusia, sifat dari hubungan antar manusia.

 Berdasarkan pada pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap, dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian menjadi penampilan, sikap dan tindakan, sehingga menjadi identitas organisasi yang membuat ketiga level tersebut menjadi sebuah level yang saling keterkaitan dan berkorelasi terhadap budaya organisasi guna menciptakan nilai-nilai yang baik.

2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi

 Menurut Sutrisno (2011:10) mengemukakan bahwa dari sisi fungsi budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi, yaitu sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan pembeda yang jelas antara suatu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan individual.
4. Budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial.

 Menurut Kreitner dan Kinicki (2003;83) mengemukakan bahwa fungsi budaya organisasi harus memenuhi empat fungsi, yaitu:

1. Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya,
2. Memudahkan komitmen kolektif,
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial,
4. Membentuk perilaku dengan membantu menejer merasakan keberadaanya

 Fungsi budaya ini membantu para karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa dan bagaimana organisasi mencapai tujuan jangka panjang.

 Budaya organisasi dari segi sosial mempunyai fungsi yang membantu serta mempersatukan organisasi itu dengan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai. Sutrisno (2011;11) menyatakan bahwa akhirnya budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuatan makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawannya. Budaya organisasi yang kohesi atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan, komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemadirian kerja, dan pertukaran informasi mengemukakan perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota menguatkan nilai-nilai dalam organisasi dan mekanisme kontrol perilaku.

2.1.4.3 Jenis-jenis Budaya Organisasi

 Menurut pendapat Cameron dan Quinn, dalam Sudarmanto, (2014;174) mengemukakan bahwa empat 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. Peranatau deskripsi jabatan adlah lebih penting dari pada 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 dari pada kekutan posisi atau pribadi.
4. Budaya orang, dimana adalah titik utama organisasi hanya untuk melayani individu yang ada dalam organisasi.

2.1.4.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

 Budaya organisasi dipengaruhi oleh lingkungan ditempat suatu organisasi berada, karena organisasi adalah sebuah sistem yang terbuka, yang selalu beradaptasi dengan lingkungannya agar dapat meraih tujuannya. Menurut Erni Ernawan (2011;69) mengemukakan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi diantaranya sebagai berikut: faktor struktur sosial, faktor stratifikasi sosial, faktor mobilitas, faktor kepentingan, faktor Agama, faktor Bahasa dan faktor Pendidikan.

 Budaya organisasi secara spesifik juga berbeda di setiap organisasi, tergantung visi dan 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.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

 Robbins (2011;256-257) mengemukakan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukan hakekat budaya sebuah organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu: tingkatan dimana karyawan dituntut untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

b. Perhatian terhadap hal-hal rinci, yaitu: tingkatan dimana karyawan diharapkan untuk dapat memberika ketepatan, analisa dan memperhatikan *detail.*

c. Berorientasi terhadap hasil, yaitu: tingkatan dimana manajemen focus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

1. Berorientasi pada orang, yaitu: sejauh mana keputusan manajemen-manajemen mempertimbangkan efek pada hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
2. Berorientasi pada tim, Yaitu: tingkatan dimana aktivitas kerja dikelola secara kelompok dibandingkan perorangan.
3. Keagresifan, yaitu: sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
4. 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. Pemberian penghargaan dan apresiasi |
| 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 | 7. Mempunyai hak berkembang |
| 8. Hak yang sama dalam karir |
| Orientasi tim | 9. Saling Menghargai |
| 10. Kerjasama tim |
| Keagresifan | 11. Saling berkompetisi |
| 12. Bekerja dengan cepat dan efisien |
| Kemantapan | 13. Bekerja sesuai prosedur  |
| 14. Melakukan supervisi pekerjaan |

Robbins, (2011;256)

2.1.5 Pengertian Motivasi

 Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya salah satunya adalah motivasi kerja pegawai. Seorang pegawai akan mengerjakan pekerjaanya dengan baik apabila memiliki motivsai kerja yang tinggi. Motivasi menjadi penggerak organisasi dalam mencapai tujuan maka dari itu motivasi sangat penting dalam mencapaian tujuan suatu organisasi, seperti contoh pimpinan harus memberikan energi yang poitif dan mampu memberikan motivasi yang baik kepada pegawai dan juga seorang pegawai harus mempunyai motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan sebuah tugas.

 Adapun pendapat menurut 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 dapat diartikan bahwa motivasi merupakan penciptaan rasangan, insentif dan lingkungan kerja yang memungkinkan orang untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka. Intinya motivasi adalah salah satu bentuk untuk memberikan orang apa yang meraka inginkan dari hasil pekerjaan yang telah mereka lakukan. Sebagai imbalannya pihak manajemen dapat mengharapkan lebih kepada pegawai dalam bentuk produktivitas kerja dan kualitas pelayanan.

 Motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pimpinan dalam memberikan inspirasi keapda para pegawainya. Sedangkan menurut pendapat Winardi (2011;40) yang menyatakan bahwa :

”Motivasi berkaitan dengan kebutuhan. Kita sebagai manusia selalu mempunyai kebutuhan yang diupayakan untuk dipenuhi. Untuk mencapai keadaan termotivasi, maka kita harus mempunyai tindakan tertentu yang harus dipenuhi, dan apabila kebutuhan itu terpenuhi, maka muncul lagi kebutuhan-kebutuhan yang lain hingga semua orang termotivasi”.

 Sedangkan menurut Mangkunegara (2011;93) menyatakan bahwa motivasi kerja 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.”

 Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan guna mencapai tujuan tetentu. Dengan adanya motivasi pada diri seseorang akan menunjukan suatu perilaku yang positif yang diarahkan pada tujuan untuk mencapai sasaran kepuasan diri sendiri.

 Adapun pendapat 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.

* + 1. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas.

* + 1. Prinsip mengakui andil bawahan

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

* + 1. Prinsip pendelegeasian wewenang

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

* + 1. Prinsip member perhatian

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

2.1.5.1 Teori Motivasi

 Menurut teori yang sudah dikenal banyak orang bahwa, sifat dasar manusia bersumber dari adanya *demands, needs* (kebutuhan) dan *wants* (keinginan). Secara garis besar teori –teori motivasi dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori/kelompok menurut pendapat Robbins (2006;226) menyatakan bahwa, teori motivasi dikelompokan 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 dua faktor dari Hezberg juga dijelaskan kembali oleh Danang Sunyoto (2013;4) menyimpulkan dua hal atau dua faktor yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaanya yang disebut dengan faktor pemuas kerja *(job satisfier)* dan faktor penyebab ketidakpuasan kerja *(job dissatifier)* 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:

1. Prestasi
2. Promosi atau kenaikan pangkat
3. Pengakuan
4. Pekerjaan itu tersendiri
5. Penghargaan
6. Tanggung jawab
7. Keberhasilan dalam bekerja
8. Pertumbuhan dan perkembangan pribadi

 Sedangkan faktor-faktor higienis yang meliputi:

1. Gaji
2. Kondisi kerja
3. Status
4. Kualitas *supervise*
5. Hubungan antar pribadi
6. Kebijakan dan administrasi perusahaan

Faktor-faktor higienis ini bila diadakan perbaikan akan mengurangi rasa ketidakpuasan, dan jika diabaikan maka akan menambahkekecewaan dan rasa tidak puas karyawan. Adapun bebrapa teori motivasi berdasarkan pendapat para ahli adalah sebagai berikut:

1. 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 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 (2005:129) mengemukakan 6 karekteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi yaitu:

1. Memilki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan memikul resiko.
3. Memiliki tujuan realistik.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan
6. 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:

1. Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya.
2. Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan.
3. Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan.
4. Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu.
5. Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan.
6. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti.
7. Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.
8. Teori pengharapan

*Expectancy Theory* (Teori Pengharapan) awalnya dikembangkan oleh Vroom. Motivasi menurut vroom, mengarah kepada keputusan menegenai 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 bahawa 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, nilai dan pertautan.

1. *Content Theory*

Teori ini berusaha agar setiap pekerja giat sesuai dengan harpan organisasi perusahaan. Daya penggeraknya adalah harapan akan diperoleh pekerja. Dalam hal ini teori motivasi proses yang dikenal seperti Maslow, Mc, Gregor, Herzberg, Atkinson dan Mc Celland dalam yaitu: 1) teori harapan *(expectancy theory),* komponennya adalah harapan, nilai dan pertautan 2) teori keadilan *(equity theory),* hal ini didasarkan pada hubungan sebab-akibat dari pelaku dengan pemberian kompensasi. 3) teori pengukuhan *(reinforcement theory)*, hai ini didasarkan pada hubungan sebab-akibat daaaari pelaku dengan pemberian kompensasi.

1. Teori Prestasi

Teori ini berpendapat bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Mc Clelland mengelompokan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu :

1. *Need for Achievement,* yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecah masalah, seorang pegawai yang mempunyai kebutuhan akan berprestasi tinggi cenderung untuk berani mengambil resiko. Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari pada sebelumnya, selalu berkeinginan mencapai prestasi yang lebih baik lagi.
2. *Need for Affiliaton,* yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
3. *Need for Power,*  yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

5. 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: kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum perlindungan fisik, bernafas dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut juga kebutuhan yang paling dasar.

 Kebutuhan keselamatan dan keamaanan, yaitu kebutuhan akan keselamatan dan keamanan adalah kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

 Kebutuhan Sosial, adalah kebutuhan teman, interaksi, dicintai, dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.

 Kebutuhan akan penghargaan, yaitu kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan diri dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

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

 6. 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 Mc Gregor pada asumsi teori X menandai kondisi dengan hal-hal seperti pegawai rata-rata bekerja, pegawai tidak berambisi untuk mencapai presrasi yang optimal dan selalu menghindar dari tanggung jawab, pegawai lebih suka dibimbing, diperintah diawasai, 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 mencaiap sasaran organisasi.

 2.1.5.2 Jenis-Jenis Motivasi

 Motivasi mempunyai peranan yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Tanpa adanya motivasi atau dorongan untuk bekerja pada diri pegawai, maka pekerjaan yang diberikan pimpinan dan menjadi tanggung jawab pegawai tidak akan terselesaikan. Seorang pimpinan harus dapat menentukan jenis motivasi apa yang cocok bagi pegawai, dikarenakan sebagai seorang individu pegawai diliputi oleh berbagai macam kebutuhan yang harus dipenuhi. Adapun duad jenis motivasi menurut Hasibuan (2010;222) menyatakan bahwa :

1. Motivasi Positif (Intensif Positif)

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

1. 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.

 2.1.5.3 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

 Setiap organisasi juga mempunyai peraturan, kebijakan, sistem pemberian hadiah, dan misi yang berbeda-beda yang akan berpengaruh pada setiap pegawainya. Motivasi seseorang dipegaruhi oleh stimuli kekuatan intrinsic yang ada pada diri seseorang/individu yang bersangkutan, stimuli eksternal mungkin juga dapat mempengaruhi motivasi, tetapi motivasi itu sendiri mencerminkan reaksi individu terhadap stimuli tersebut. Saydam dalam Kadarisman, (2012;296) menyebutkan bahwa, motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberpa 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
2. Kematangan pribadi

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

1. 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 dalam bekerja.

1. Keinginan dan harapan pribadi

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

1. Kebutuhan

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

1. Kelelahan dan kebosanan

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

1. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan *committed* terhadap pekerjannya.

1. Faktor Eksternal
2. Kondisi lingkungan kerja

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

1. Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik.

1. Supervisi yang Baik

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

1. Ada jaminan karir

Karir adalah peningkatan posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para karyawan mengejar karir 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 karir yang jelas dalam melakakukan pekerjaan. Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut.

1. Stastus 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.

1. 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 rendah.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Motivasi

 Ada teori motivasi dua faktor dari Hezberg juga dijelaskan oleh Danang Sunyoto (2013;04) 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 dissatifier)* 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:

1. Faktor Motivasi
2. Prestasi
3. Promosi atau kenaikan pangkat
4. Pengakuan
5. Pekerjaan itu sendiri
6. Penghargaan
7. Tanggung jawab
8. Keberhasilan dalam bekerja
9. Pertumbuhan dan perkembangan pribadi
10. Sedangkan faktor-faktor higienis
11. Gaji
12. Kondisi kerja
13. Status
14. Kualitas *supervise*
15. Hubungan antar pribadi
16. Kebijakan dan administasi perusahaan

 Faktor –faktor higienis ini bila diadakan perbaikan akan mengurangi rasa ketidakpuasaan, 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 supervise |
| 13. hubungan antar pribadi |
| 14. kebijakan dan administrasi perusahaan |

Sumber:Hezberg dalam Danang Sunyoto (2013;4)

2.1.6 Pengertian Kinerja

 Setiap individu dalam suatu organisasi memiliki beban kerja yang berbeda-beda dengan berbagai macam dorongan dan motivasi demi tercapainya kinerja yang memuaskan. Kinerja yaitu keterampilan kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Penampilan kerja secara kualitas dan kuantitas yang disuguhkan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh manajemen kepada seorang pegawai. Kelangsungan hidup suatu organisasi tergantung salah satu diantaranya kinerja pegawainya dalam melaksanakan pekerjaan, karena pegawai merupakan unsure yang penting yang harus mendapat perhatian dari suatu organisasi.

 Menurut Mangkunegara (2011;67) menyatakan bahwa, kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan definisi diatas dapat diartikan bahwa kinerja adalah suatu proses kerja seorang karyawan yang dihasilkan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai sesuai dengan tujuan bersama.

 Sedangkan menurut Rivai (2008;309) mengemukakan bahwa “kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan”. Berdasarkan definisi diatas dapt diartikan bahwa suatu proses kerja adalah sutu fungsi dari motivasi yang tinggi dan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan baik secara kuantitas mapun kualitas.

 Sedangkan menurut Moeheriono (2012;95) mengemukakan bahwa, kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Adapun pendapat menurut Bernardin dalam Sudarmanto (2014;8) mengemukakan bahwa, catatan yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas- aktivitas selama periode tertentu.

 Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu proses atau catatan hasil pekerjaan seorang pegawai melalui kemampuan yang dimiliki oleh karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas dengan maksud untuk mencapai tujuan atau target yang telah di tentukan oleh organisasi yang didasarkan dari visi dan misi yang telah di tetapkan oleh suatu organisasi.

2.1.6.1 Jenis-Jenis Kinerja

 Menurut Andersen dalam Sudarmanto (2014;7) menyatakan bahwa, paradigma produktivitas yang baru adalah paradigm kinerja secara aktual yang menurut pengukuran secara aktual keseluruhan kinerja organisasi, tidak hanya efisiensi atau dimensi fisik, tetapi juga dimensi non fisik. Berdasarkan definisi diatas dapat diartikan bahwa produktivitas berkaitan dengan kinerja secara aktual dengan pengukuran secara keseluruhan kinerja organisasi.

 Rummler dan Brache dalam Sudarmanto (2014;7) mengemukakan bahwa, ada 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.

2.1.6.2 Penilaian Kinerja

 Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukan penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khusunya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Kriteria kinerja secara objektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subjektif adalah seberapa baiak seorang karyawan bekerja secara keseluruhan.

 Penilaian kinerja menurut Mathis dan Jackson (2011;81) mengemukakan bahwa, penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan ketika dibandingkan dengan satu set standard an kemudian mengkomunikasikannya dengan para pegawai. Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian pegawai, evaluasi pegawai, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian hasil pedoman.

 Penilaian kinerja menurut Armstrong (2010;56) mengemukakan bahwa, ukuran dihubungkan dengan hasil, hasil dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan, ukuran obyektif dan observable, data dapat diukur, ukuran dapat digunakan dimanapun.

 Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa, penilaian kinerja pada dasarnya merupakan bagian yang terintegrasi dengan manajemen kinerja. Dengan menerapkannya maka kinerja sesuai dengan objektif tiap-tiap unit organisasidan tujuan organisasi dan tujuan strategis perusahaan.

2.1.6.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

 Menurut Mangkunegara (2011;67) mengemukakan bahwa, faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan dan motivasi. Semakin baik kemapuan yang dimiliki oleh pegawai akan berdampak kepada kinerja yang baik serta motivasi kerja yang tinggi bagi pegawai.

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

1. Mempunyai keahlian yang tinggi
2. Kesedian untuk bekerja
3. Lingkungan kerja yang mendukung
4. Adanya imbalan yang layak dan mempunyai harapan masa depan

 Lebih lanjut Mangkuprawira dan Hubies (2007;155) mengemukakan bahwa, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor personal, yang meliputi unsure pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan.
3. Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor Sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dan infrakstruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor Kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

 Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 30 Tahun 2019 Pasal 2 dan 3 bahwa, penilaian kerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem Prestasi dan sistem karir yang dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS.

 Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 30 Tahun 2019 tentang pengukuran kinerja pada Pasal 29 Ayat 1 dan 2 mengemukakan bahwa, Pegawai Negri Sipil wajib melakukan pengukuran kinerja melalui sistem pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan terhadap, Sasaran Kinerja Pegwai SKP dengan membandingkan realisasi SKP dengan Target SKP yang telah ditetapkan dan Perilaku kerja dengan melakukan penilaian perilaku kerja.

 Sasaran Kinerja Pegawai ASN berbeda-beda, karena setiap unit kerja dari masing-masing individu mempunyai jabatan struktural maupun fungsional tersendiri serta tugas pokok fungsi (TUPOKSI) yang berbeda beda. Hal tersebut dalam penyusunan SKP akan berbeda sesuai dengan TUPOKSI dan jabatan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 30 Tahun 2019 tentang perilaku kinerja bahwa, perilaku kerja meliputi dari berbagai aspek adalalah orientasi pelayanan, komitmen, insiatif kerja, kerja sama dan kepemimpinan.

Tabel 2.4

Dimensi dan Indikator Kinerja

|  |  |
| --- | --- |
| **Dimensi** | **Indikator** |
| **Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)** | 1. Target Kerja |
| 2. TUPOKSI |
| 3. Teliti dalam mengerjakan pekerjaan |
| 4. Mematuhi Peraturan |
| **Perilaku Kinerja** | 1. Orientasi Pelayanan |
| 2. Komitmen |
| 3. Kesediaan membantu rekan kerja |
| 4. Kerja sama Tim |
| 5. Inisiatif Kerja |

Sumber : Pemerintah Republik Indonesia No 30 Tahun 2019 tentang pengukuran

 kinerja pada Pasal 29 Ayat 1 dan 2

* + 1. Penelitian Terdahulu

 Dalam rangka mendaparkan landasan pengetahuan serta perbandingan tentang penelitian yang akan dilaksanakan, penulis mengkaji hasil penelitian terdahuluyang dilakukan para peneliti. Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai telah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu. Hal tersebut dilakukan untuk memperkaya referensi journal dan penelitian terdahulu yang sudah diteliti oleh peneliti. Penelitian terdahulu bertujuan untuk merancang kerangka pemikiran peneliti berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan oleh orang lain. Adapun penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

Tabel 2.5

Penelitian Terdahulu

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| No | Peneliti | Hasil | Persamaan | Perbedaan |
| 1 | Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Loyalitas dan Kinerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja di Kota Jambi Achmad Mulyadi, (2016) | Kepemimpinan memiliki Hubungan dengan Budaya OrganisasiKepemimpinan, Budaya Organisasi dan Loyalitas Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja | Menggunakan Variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja | Tidak menggunakan Variabel Loyalitas |
| 2 | Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kompensasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perdagangan dan Perindutrian Kabupaten SukabumiRizki Anugrah, (2015) | Kepemimpinan memiliki hubungan dengan Budaya OrganisasiKepemimpinan dan Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap KompensasiKompensasi Berpengaruh terhadap Kinerja | Menggunakan Variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja | Tidak menggunakan Variabel Kompensasi |
| 3 | Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Regional Badan Kepegawaian Negara YogyakartaSyafitri Diah Kusumawati, (2014) | Budaya Organisasi dan Motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Budaya Organisasi berpengaruh terhadap KinerjaMotivasi berpengaruh terhadap kinerja | Menggunakan Variabel Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja | Tidak menggunakan variabel Kepemimpinan |
| 4 | Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan Pemerintah Kabupaten di MaduraIriani Ismail, (2008) | Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepemimpinanBudaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja | Menggunakan Varibel Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kinerja | Tidak menggunakan variabel motivasi |
| 5 | *“Effect of cultural organization and Loyalty to Motivation of work on the performance of employee”*Nizam Abdullah(International Journal For Science Research & Development, Vol. 8. Issue 1, p 66-69, 2015) | Budaya Organisasi berpengaruh terhadap MotivasiLoyalitas Berpengaruh terhadap MotivasiMotivasi Berpengaruh terhadap Kinerja | Menggunakan Variabel Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja | Tidak menggunakan variabel Loyalitas |
| 6 | Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Motivasi Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten TegalRia Kania, (2014) | Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap MotivasiKompensasi Berpengaruh terhadap MotivasiBudaya Organisasi dan Kompensasi Berpengaruh terhadap Motivasi | Menggunakan Varibel Budaya Organisasi dan Motivasi  | Tidak menggunakan Variabel Kompensasi |
| 7 | “*The Effect of Competence, Motivation and Organizational Culture on Employee Performance: the Mediating Role of Organizational Commitment”*Agustina Rantasalu, Abdul Rahman Mus, Mapparenta, dan Zaenal Arifin(Quest Journals, Vol. 4, Issue 9, p. 8-14, 2016) | Kompetensi, Motivasi dan Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap KinerjaKompetensi berpengaruh terhadap KinerjaMotivasi Berpengaruh Terhadap KinerjaBudaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja | Menggunakan Variabel Motivasi, Budaya Organisasi dan Kinerja | Tidak Menggunakan Variabel Kompetensi |
| 8 | Pengaruh Kompensasi dan Etos Kerja Terhadap Motivasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten CianjurSanti Rahmawati, (2013) | Kompensasi dan Etos Kerja Berpengaruh terhadap MotivasiMotivasi Berpengaruh Terhadap Kinerja | Menggunakan Variabel Motivasi dan Kinerja | Tidak menggunakan varibel Kompensasi dan Etos Kerja |
| 9 | “*Employees’ Commitment and Its Impact on**Performance*”Anthony Andrew(Asian Journal of Economics, Business and Accounting, Vol. 5(2), p. 1-13, 2017) | Temuan penelitian mengungkapkan bahwa adahubungan positif antara ketiga komitmen dan Kinerja dan telah dibuktikan dari hasil bahwa ada korelasi kuat antara ketiga independenvariabel dan kinerja. | Variabel kinerja | Tidak meneliti variabel Komitmen |
| 10 | “*Effect Of Motivation on Employees’ Performance and Employees’ Commitment”*Ahmed Bin Ali Said Qatmeemalmarhoon, Khairunneezam Bin Mohdnoor, Marai. A.D.Abdalla, dan Ali Ramadan Musbah(International Journal of Management and Applied Science, Vol.3, Issue 9, p. 39-43, 2017) | Hasil yang didapatdalam penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki efek positif pada kinerja dan komitmen karyawan. .  | Variabel motivasi dan kinerja | Tidak meneliti variabel Komitmen |

 Berdasarkan uraian diatas, diperoleh gambaran bahwa penggunaan variabel dalam penelitian ini merupakan hasil pemikiran 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.

* 1. Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia menmiliki peranan yang sangat menentukan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi harus dapat dikelola dengan baik sehingga dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja adalah kepemimpinan. Gaya seorang pemimpin dalam sebuah organisasi menentukan bagaimana pegawai termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan apa yang diinginkan oleh manajemen. Adapun pendapat Amstrong dalam Sudarmanto (2014;133) menyatakan bahwa, “kepemimpinan adalah proses member inspirasi kepda semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan”.

Sebuah orgnanisasi tentunya memiliki cara dan kebiasaan dalam menjalankan sebuah kegiatannya, cara tersebut adalah budaya organisasi dimana setiap pegawai tentunya harus mengikuti tata cara dalam bekerja sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh suatu organisasi. Budaya organisasi yang baik akan berdampak kebaikan kepada perusahaan dari berbagai aspek, terutama dari aspek kinerja dan tujuan suatu organisasi. Adapun pendapat Berg *and* Baron dalam Sudarmanto (2014;165) mengemukakan bahwa, “kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap-sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan bersama yang dirasakan oleh anggota organisasi”. Dari pengertian tersebut dapat diartikan bahwa dengan budaya organisasi yang baik, maka harapan yang dirasakan akan semakin tinggi, sehingga motivasi kerja karyawan akan semakin tinggi dan gairah kerja akan menambah.

Motivasi adalah salah satu faktor terpenting selain kepemimpinan dan budaya organisasai. Pada dasarnya ketiga indicator tersebut sungguh sangat berkaitan dan mempunyai korelasi dalam organisasi. Peranan motivasi sangat mempengaruhi kinerja seorang pegawai, dengan motivasi kerja yang tinggi tentu kinerja pegawai akan sangat baik dan berkontribusi dan berprestasi dalam sebuah organisasi. Adapun pendapat Mullins (2010;253) mengemukakan bahwa:

*“Motivation is the creation of stimuli, incentives and working environment 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, qulity and service”.*

Dari pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa motivasi merupakan penciptaan rangsangan, insentif dan lingkungan kerja yang memungkinkan orang untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereaka. Suatu hal inti dari motivasi merupakan suatu keinginan seseorang dalam melakukan pekerjaannya.

Kinerja adalah hal terpenting bagi suatu organisasi, karena apabila kinerja pegawai tercapai dengan baik maka target atau tujuan suatu organisasi akan tercapai juga sesuai dengan harapan. Kinerja pegawai harus memberikan kualitas pelayanan yang baik secara kualitas maupun kuantitas karena hal tersebut dapat menimbulkan suatu dampak positif ataupun negative bagi organisasi. Menurut Mangkunegara (2011;67) menyatakan bahwa, “kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

* + 1. Hubungan Kepemimpinan Degan Budaya Organisasi

Kepemimpian adalah salah satu faktor terpenting dalam suatu organisasi. Karakteristik kepemimpinan yang dapat mengayomi anak buahnya akan memberikan keuntungan kepada suatu organisasi dalam aspek kualitas sumber daya manusia. Seorang pemimpin yang baik tentunya dapat memberikan pengaruh yang positif kepada bawahannya dan mampu memberikan kotribusi yang baik kepada perusahaan.

Namun tanpa disadari dalam sebuah organisasi kepemimpinan sangan mempunyai hubungan dengan budaya organisasi, dimana budaya organisasi akan membentuk karakter seorang pemimpin.Sebuah organisasi mulai menciptakan budayanya melalui tindakan pendirinya yang berperan sebagai pemimpin yang kuat, pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa budaya organisai tercipta karena adanya sebuah tindakan dari pendiri yang berperan sebagai pemimpin di organisasi tersebut.

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 organisai akan mengkar pada anggota organisasi tersebut. Bagitu pula sebaliknya, diharapkan dengan budaya organisasi yang baik maka sebuah organisasi yang baik, mampu menciptakan pemimpin yang baik dan mampu memimpin organisainya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukannya. Hal tersebut diperkuat oleh Achmad Mulyadi (2016) dan Rizki Anugrah (2015) dari hasil penelitianya, menyatakan bahwa adanya hubungan antara Kepemimpinan dan Budaya Organisasi.

* + 1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi

Kepemimpinan berpenagruh terhadap motivasi, pengaruh itu terletak pada peran pimpinan di dalam memotivasi bawahannya, dimana pimpinan dapat menjadi motivator yang baik ataupun sebaliknya. Banyak kalangan yang menilai pengaruh sebagai inti dari seluruh proses kepemimpinan. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa secara definitive, sebagaimana yang telah dikemukakan, bahwa proses kepemimpinan itu tidak lebih merupakan proses “pengunaan pengaruh” untuk melahirkan perilaku efektif organisasi dari orang-rang didalamnya. Seorang pemimpin dalam kepemimpinanya harus mampu menunjukan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi kepada bawahannya dengan cara efektif, sehingga timbul rasa memiliki dalam diri bawahan yang diharapkan akan menciptakan motivasi bekerja yang tinggi. Hal tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Iriani Ismail (2008) mengatakan bahwa, kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi.

Hasil penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai, semakin baik kepemimpinan maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan dalam bekerja dengan hasil penelitian. Maka, kepemimpinan mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

* + 1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi

Budaya organisasi dalam suatu organisasi adalah merupakan salah satu kebiasaan yang dijadikan tradisi dalam bekerja sebuah pegawai, budaya organisasi yang baik akan menimbulkan ketenangan dan kenyamanan pegawai dalam melakukan suatu pekerjaannya, karena budaya organisai yang diterapkan cukup baik dan dapat diterima oleh seluruh pegawai dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi sangat menentukan dalam pembentukan karakter pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan. Karakter pegawai yang dipengaruhi oleh budaya organisasi yang baik akan menciptakan nilai-nilai, norma, serta perilaku yang ditunjukan oleh pegawai dalam menjalan kan suatu tugas dan tanggung jawabnya yang akan berdampak kepada motivasi kerja yang baik. Budaya organisasi yang terbentuk secara kongkrit dan baik menimbulkan motivasi kerja dan gairah kerja kepada pegawai.

Budaya organisasi adalah suatu pola dari nilai-nilai dan kepercayaan bersama yang member makna dan peraturan dalam bertingkah laku bagi anggota organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi merupakan sebuah kerangka kerja yang harus dapat memotivasi pegawai agar bekerja sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan demi mencapai tujuannya. Pernyataan tersebut di perkuat oleh Nizam Abdullah (2015) dalam hasil penelitiannya bahwa menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Serta di perkuat oleh Ria Kania (2014) dalam hasil penelitianya bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi.

* + 1. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Motivasi kerja pegawai yang baik akan berdampak kinerja pegawai, karena motivasi adalah modal dasar untuk mengetahui sejauhmana kinerja yang dicapai oleh seorang pegawai. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi seorang pegawai dalam bekerja, dimana faktor tersebut berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan para karyawan baik secara finansial yang tentunya mempengaruhi kinerja karyawan.Motivasi kerja merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Agustina Rantasalu Dkk (2016) dan Santi Rahmawati (2013) menyatakan bahwa, hasil penelitian menunjukan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kerangka pemikiran yang menghubungkan antara variabel X1 Kepemimpinan dan X2 Budaya Organisasi serta mengukur seberapa besar variabel X1 Kepemimpinan dan X2 Budaya Organisasi terhadap Y Motivasi, X1 Kepemimpinan terhadap Y Motivasi, X2 Budaya Organisasi terhadap Y Motivasi dan Y Motivasi terhadap Z Kinerja.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka dapat dibuat suatu paradigma penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi serta dampaknya kepada kinerja pegawai tidak tetap di Sekretariat Daerah Kabupaten Bandung Barat.

**Kepemimpinan**

1. Inovator
2. Komunikator
3. Motivator
4. Kontroler

Davis dalam Thohah (2010)

 Iriani Ismail (2008)

 Agustina Rantasalu (2016)

 Santi Rahmawati (2013)

**Kinerja karyawan**

1. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)
2. Perilaku Kinerja

Peraturan Presiden No. 30 Tahun 2019

**Motivasi**

1. Faktor motivasi
2. Faktor higienis

Hezberg dalam Danang Sunyoto (2013)

Achmad Mulyadi (2016)

Rizki Anugrah (2015)

**Budaya Organisasi**

1. Inovasi dan pengambil resiko
2. Perhatian terhadap detail
3. Orientasi hasil
4. Orientasi orang
5. Orientasi tim
6. Keagresifan
7. Kemantapan

Robbins & Judge

(2011)

 Nizam Abdullah (2015)

 Ria Kania (2014)

 Syafitri Diah (2014)

 Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

* 1. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran yang tealah dipaparkan, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

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