

BAB II

URAIAN TEORITIS DAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Motivasi

2.1.1.1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia. Motivasi adalah sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri individu untuk bekerja dengan efektif. Kondisi psikologis seorang karyawan sangat besar pengaruhnya pada kondisi semangat atau gairahnya dalam bekerja.

Sedarmayanti (2012:143) berpendapat bahwa, “Motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual”.

Sopiah (2013:69) mendefinisikan bahwa, “Motivasi sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu”.

Stanford (2012:164) menjelaskan bahwa, “*Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class* (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu)”.

Kondisi psikologis seorang karyawan sangat besar pengaruhnya pada kondisi semangat atau gairahnya dalam bekerja. Pimpinan perusahaan harus memiliki kemampuan untuk meningkatkan motivasi kerja setiap karyawannya.

Dengan motivasi kerja yang tinggi, karyawan akan memberikan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Kemampuan, kecakapan dan keterampilan dari karyawan tidak akan berarti, apabila mereka tidak mau bekerja keras dengan memberikan kontribusinya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pimpinan perusahaan harus mampu menciptakan suasana kerja yang dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Motivasi juga dapat digunakan sebagai salah satu cara untuk memelihara kinerja karyawan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, motivasi adalah suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

2.1.1.2. Indikator Motivasi

Sebuah perusahaan dibangun di atas landasan karyawan yang termotivasi untuk melayani perusahaan. Motivasi yang paling utama adalah motivasi yang datangnya dari dalam diri manusia itu sendiri. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan perlu menciptakan kondisi di mana para karyawan dapat memotivasi diri mereka sendiri. Pimpinan juga perlu memberikan alasan kepada karyawan untuk percaya pada diri mereka sendiri dan perusahaan tempat mereka bekerja. Banyak indikator yang dapat mempengaruhi motivasi kerja setiap karyawan dalam melakukan aktivitas pekerjaannya.

Sutrisno (2011:116) menjelaskan bahwa, “Ada beberapa indikator yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, yaitu:

1. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan setiap orang bertahan hidup sangat berpengaruh terhadap motivasinya dalam bekerja. Keinginan untuk bertahan hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup seseorang mau mengerjakan apa saja agar dapat memenuhi kebutuhannya sehari-hari

2. Keinginan untuk dapat memiliki

Setiap orang yang berkeinginan keras untuk memiliki sesuatu akan menjadi motivasi baginya untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Contohnya, keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Jadi, keinginan untuk memiliki berpengaruh besar terhadap motivasi kerja karyawan.

3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Setiap karyawan mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uang dan untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras. Bagi sebagian karyawan, status sosial yang tinggi menjadi motivasinya dalam bekerja.

4. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan setiap orang untuk berkuasa akan mendorongnya untuk bekerja. Keinginan untuk menjadi seorang pimpinan dalam arti yang positif, yaitu ingin dipilih menjadi kepala, tentunya akan memotivasinya untuk benar-benar menunjukkan bahwa ia pantas untuk menjadi pimpinan, bukan dengan cara-cara yang negatif/buruk.

5. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan merupakan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di dalam perusahaan dapat mempengaruhi aktivitas kerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman, bersih dan indah akan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik. Oleh karena itu, pimpinan harus mempunyai kreativitas tinggi untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi para karyawannya.

6. Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang diberikan perusahaan merupakan sumber penghasilan utama bagi karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang cukup dan memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

7. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam perusahaan adalah untuk memberikan pengarahan, bimbingan kepada karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Peranan supervisi memiliki peranan penting dan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan.

8. Adanya jaminan pekerjaan

Jaminan karier yang ada di perusahaan merupakan alat motivasi yang ampuh untuk meningkatkan kinerja karyawan. Setiap karyawan mau bekerja pada suatu perusahaan karena merasa ada jaminan karier yang

jas dalam melakukan pekerjaan pada perusahaan tersebut.

9. Status dan tanggung jawab

Status atau jabatan yang tinggi merupakan impian setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki suatu jabatan yang tinggi, setiap karyawan merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab dan wewenang yang besar untuk melakukan aktivitas kerja. Status dan kedudukan tertentu merupakan dorongan atau motivasi bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement*.

10. Peraturan yang fleksibel

Peraturan yang berlaku dalam suatu perusahaan harus mampu mengatur dan melindungi semua karyawan. Peraturan yang mampu mengatur dan melindungi semua karyawan akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Peraturan yang fleksibel itu tampak dari banyaknya perusahaan memberlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada semua karyawan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan diketahui oleh seluruh karyawan”.

Dengan adanya beberapa indikator dari motivasi kerja karyawan, diharapkan dapat menjadi salah satu tolak ukur bagi perusahaan dalam mengambil langkah-langkah terpadu untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya demi tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan.

2.1.1.3. Aplikasi Teori Motivasi Dalam Kinerja

Banyak hal yang harus diperhatikan oleh setiap pimpinan perusahaan sebelum memotivasi para karyawannya. Pimpinan perusahaan harus mampu memahami motivasi kerja karyawan, karena motivasi inilah yang menentukan

perilaku orang-orang untuk bekerja. Beberapa teori yang berkaitan dengan motivasi telah diaplikasikan dan diterapkan dalam prinsip peningkatan kinerja karyawan.

Stephen P. Robbins dalam *Wibowo* (2012:173) menyebutkan bahwa, “Beberapa teori motivasi yang telah diaplikasikan dan diterima dalam praktik kinerja antara lain:

1. *Management by objectives*

Management by objectives atau manajemen berdasarkan sasaran menekankan pada penetapan tujuan secara partisipatif yang bersifat nyata, dapat dibuktikan dan dapat diukur. Manajemen berdasarkan sasaran berhubungan dengan *goal-setting theory*, yang menunjukkan bahwa tujuan yang sulit menghasilkan kinerja individu pada tingkat lebih tinggi daripada tujuan yang mudah.

2. *Employee recognition programs*

Employee recognition programs atau program yang memberikan pengakuan pekerja mencakup memberikan perhatian secara pribadi, menyatakan minat, persetujuan dan apresiasi terhadap pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Program rekognisi menjadi semakin menarik untuk mengakui kinerja yang baik dengan biaya yang rendah. Pelibatan karyawan secara ekstensif mempunyai potensi untuk meningkatkan motivasi intrinsik pekerja dalam tugas kerja.

3. *Employee involvement programs*

Employee involvement programs atau program pelibatan pekerja adalah proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas pekerja dan

dirancang untuk mendorong meningkatnya komitmen pada keberhasilan organisasi, lebih produktif dan lebih puas dengan pekerjaannya.

4. *Variable pay programs*

Variable pay programs merupakan kompensasi dalam program tradisional membayar orang hanya untuk waktu di pekerjaan atau senioritas. *Variable pay programs* merupakan bagian pembayaran pekerja yang didasarkan pada banyaknya ukuran kinerja individu dan atau organisasi. Dengan menghubungkan reward dengan kinerja, karyawan akan didorong membuat usaha lebih banyak untuk sukses.

5. *Skill based pay plans*

Skill based pay plans adalah tingkat pembayaran yang didasarkan pada seberapa banyak keterampilan yang dimiliki karyawan atau seberapa banyak pekerjaan dapat dilakukan karyawan. *Skill based pay plans* mempunyai implikasi *equity* atau keadilan. Penggunaan *skill based pay plans* dapat meningkatkan persepsi keadilan dan membantu mengoptimalkan motivasi kerja karyawan.

6. *Flexible benefits*

Flexible benefits memberikan kesempatan kepada pekerja untuk memilih tunjangan yang paling sesuai untuk memenuhi kebutuhannya. *Flexible benefits* membuat *reward* disesuaikan dengan kebutuhan individu dengan member kesempatan masing-masing pekerja memilih komposisi paket yang paling memuaskan kebutuhan sekarang”.

Dari uraian di atas tampak jelas bahwa, teori motivasi yang telah dikemukakan oleh para ahli dapat diaplikasikan dan diterapkan dalam peningkatan kinerja karyawan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan penerapan teori motivasi dalam upaya peningkatan kinerja karyawan tentunya bergantung pada kemampuan pimpinan mengkoordinir penerapan dari teori tersebut.

2.1.1.4. Tujuan Pemberian Motivasi

Dalam menjalankan aktivitas bisnisnya, setiap perusahaan senantiasa memberikan motivasi kerja kepada para karyawannya agar dapat meningkatkan kinerjanya. Perusahaan berharap agar setiap karyawannya mau bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal bagi perusahaan.

Sunyoto (2013:19) menjelaskan bahwa, “Tujuan dari pemberian motivasi kerja kepada karyawan, antara lain:

1. Mendorong gairah dan semangat karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya”.

Mengingat begitu pentingnya pemberian motivasi kerja kepada setiap karyawan dalam rangka peningkatan kinerjanya, maka perusahaan perlu mengambil langkah-langkah yang strategis agar pemberian motivasi tersebut sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Keberhasilan pimpinan perusahaan sebagai motivator dalam memotivasi karyawan akan sangat mempengaruhi kinerja

karyawan. Dengan demikian tujuan utama dari pemberian motivasi kerja kepada seluruh karyawan dapat tercapai secara keseluruhan.

2.1.2. Budaya Kerja

2.1.2.1. Pengertian Budaya Kerja

Suatu keberhasilan kerja, berakar pada nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma dan kaidah yang menjadi keyakinannya menjadi kebiasaan dalam perilaku kerja atau organisasi. Budaya kerja merupakan kawah candradimuka untuk mengubah cara kerja lama menjadi cara kerja baru yang berorientasi pada upaya memuaskan pelanggan atau masyarakat. Kualitas atau mutu suatu produk, cara kerja dan sumber daya manusia harus dapat diukur dan menjadi kesepakatan bersama.

Nawawi (2013:65) menjelaskan bahwa, “Budaya kerja merupakan perilaku yang dilakukan berulang-ulang oleh setiap individu dalam suatu organisasi dan telah menjadi kebiasaan dalam pelaksanaan pekerjaan”.

Umam (2012:166) menjelaskan bahwa, “Budaya kerja adalah falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja”.

Ndraha (2013:80) mendefinisikan, ”Budaya kerja sebagai sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat”.

Jika dikaitkan dengan organisasi, maka budaya kerja dalam organisasi menunjukkan bagaimana nilai-nilai organisasi dipelajari yaitu ditanam dan dinyatakan dengan menggunakan sarana (*vehicle*) tertentu berkali-kali, sehingga agar masyarakat dapat mengamati dan merasakannya. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, budaya kerja merupakan falsafah sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong yang dimiliki bersama oleh setiap individu dalam lingkungan kerja suatu organisasi.

2.1.2.2. Indikator Budaya Kerja

Budaya kerja yang terbentuk secara positif akan bermanfaat karena setiap karyawan dalam suatu perusahaan membutuhkan sumbang saran, pendapat bahkan kritik yang bersifat membangun dari ruang lingkup pekerjaannya demi kemajuan di perusahaan tersebut. Budaya kerja juga akan berakibat buruk jika karyawan dalam suatu perusahaan mengeluarkan pendapat yang berbeda hal itu dikarenakan adanya perbedaan setiap individu dalam mengeluarkan pendapat, tenaga dan pikirannya, karena setiap individu mempunyai kemampuan dan keahliannya sesuai bidangnya masing-masing.

Ndraha (2013:25) menjelaskan bahwa, “Ada tiga indikator dari budaya kerja yaitu:

1. Kebiasaan

Kebiasaan biasanya dapat dilihat dari cara pembentukan perilaku berorganisasi karyawan, yaitu perilaku berdasarkan kesadaran akan hak dan kewajiban, kebebasan atau kewenangan dan tanggung jawab baik pribadi maupun kelompok di dalam ruang lingkup lingkungan pekerjaan.

2. Peraturan

Untuk memberikan ketertiban dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas pekerjaan karyawan, maka dibutuhkan adanya peraturan karena peraturan merupakan bentuk ketegasan dan bagian terpenting untuk mewujudkan pegawai disiplin dalam mematuhi segala bentuk peraturan yang berlaku di dalam perusahaan. Sehingga diharapkan karyawan memiliki tingkat kesadaran yang tinggi sesuai dengan konsekuensi terhadap peraturan yang berlaku baik dalam perusahaan.

3. Nilai-nilai

Nilai merupakan penghayatan seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar. Untuk dapat berperan, nilai harus menampakkan diri melalui media tertentu. Nilai bersifat abstrak, hanya dapat diamati atau dirasakan jika terekam atau termuat pada suatu wahana atau budaya kerja. Jadi nilai dan budaya kerja tidak dapat dipisahkan dan keduanya harus ada keselarasan dengan budaya kerja searah, keserasian dan keseimbangan. Maka penilaian dirasakan sangat penting untuk memberikan evaluasi terhadap kinerja karyawan agar dapat memberikan nilai baik secara kualitas maupun kuantitas”.

Melalui ketiga indikator budaya kerja di atas diharapkan dapat menjadi satu acuan bagi perusahaan dalam upaya membentuk budaya kerja yang bernilai positif. Sebagaimana yang dipahami bersama bahwa, budaya kerja tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia

dalam seperangkat sistem, alat-alat dan teknik-teknik pendukung yang ada dalam perusahaan.

2.1.2.3. Unsur-unsur Budaya Kerja

Unsur dasar budaya kerja merupakan mata rantai proses yang tiap kegiatannya berkaitan dengan proses lainnya atau suatu hasil pekerjaan merupakan masukan bagi proses pekerjaan lainnya. Budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

Budhi Paramita dalam Umam (2012:55) menjelaskan bahwa, “Budaya kerja dapat dibagi menjadi dua unsur yaitu:

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaannya sendiri, atau terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya;
2. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan, atau sebaliknya”.

Dengan demikian menjadi jelas bahwa, melalui penerapan kedua unsur budaya kerja tersebut akan membentuk satu komitmen yang luas dalam upaya untuk membangun sumber daya manusia, proses kerja dan hasil kerja yang lebih baik di dalam suatu perusahaan atau organisasi. Untuk mencapai tingkat kualitas yang makin baik tersebut diharapkan bersumber dari perilaku setiap individu yang terkait dalam organisasi kerja itu sendiri. Setiap fungsi atau proses kerja

mempunyai perbedaan cara kerja, yang mengakibatkan berbeda nilai-nilai yang cocok untuk diambil dalam kerangka kerja organisasi. Setiap nilai-nilai apa yang sepatutnya dimiliki oleh pemimpin puncak dan pemimpin lainnya, bagaimana perilaku setiap orang akan mempengaruhi kerja mereka.

2.1.2.4. Tujuan Budaya Kerja

Budaya kerja berbeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, hal itu dikarenakan landasan dan sikap perilaku yang dicerminkan oleh setiap orang dalam organisasi berbeda. Untuk menciptakan budaya kerja yang baik membutuhkan waktu, oleh karena itu perlu adanya pembenahan yang dimulai dari sikap dan tingkah laku pemimpinnya kemudian diikuti para bawahannya. Terbentuknya budaya kerja diawali tingkah kesadaran pemimpin atau pejabat yang ditunjuk di mana besarnya hubungan antara pemimpin dengan bawahannya sehingga akan menentukan suatu cara tersendiri apa yang dijalankan dalam perangkat satuan kerja atau organisasi.

Maka dalam hal ini, budaya kerja terbentuk dalam satuan kerja atau organisasi itu berdiri, artinya pembentukan budaya kerja terjadi ketika lingkungan kerja atau organisasi belajar dalam menghadapi permasalahan, baik yang menyangkut masalah organisasi. Kesuksesan organisasi bermula dari adanya disiplin menerapkan nilai-nilai inti perusahaan. Konsistensi dalam menerapkan kedisiplinan dalam setiap tindakan, penegakan aturan dan kebijakan akan mendorong munculnya kondisi keterbukaan, yaitu keadaan yang selalu jauh dari prasangka negatif karena segala sesuatu disampaikan melalui fakta dan data yang akurat (informasi yang benar).

Selanjutnya, situasi yang penuh dengan keterbukaan akan meningkatkan komunikasi horizontal dan vertikal, membina hubungan personal baik formal maupun informal di antara jajaran manajemen, sehingga tumbuh sikap saling menghargai. Apabila keseluruhan proses tersebut dapat dijalankan maka akan tercipta budaya kerja yang baik dan positif.

Amnuhai (2013:76) mengemukakan bahwa, “Budaya kerja bertujuan untuk membangun keyakinan sumber daya manusia atau menanamkan nilai-nilai tertentu yang melandasi atau mempengaruhi sikap dan perilaku yang konsisten serta komitmen membiasakan suatu cara kerja di lingkungan masing-masing”.

Sedangkan menurut Prasetya (2011:13) dijelaskan bahwa, “Tujuan fundamental budaya kerja adalah untuk membangun sumber daya manusia seutuhnya agar setiap orang sadar bahwa mereka berada dalam suatu hubungan sifat peran pelanggan, pemasok dalam komunikasi dengan orang lain secara efektif dan efisien serta menggembirakan”.

Budaya kerja berupaya mengubah komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin. Dengan adanya suatu keyakinan dan komitmen kuat merefleksikan nilai-nilai tertentu, misalnya membiasakan kerja berkualitas, sesuai standar, atau sesuai ekpektasi pelanggan (organisasi), efektif atau produktif dan efisien akan mendorong tercapainya tujuan dari budaya kerja.

2.1.3. Kepemimpinan

2.1.3.1. Pengertian Kepemimpinan

Peran kepemimpinan dalam hubungannya dengan perusahaan terletak pada upaya untuk mempengaruhi usaha individu maupun kelompok karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan secara optimal. Berbagai penelitian telah dilakukan oleh para ahli tentang kepemimpinan, namun pada dasarnya kepemimpinan adalah sebuah proses yang dinamik. Proses yang dinamik tersebut, berbeda dari suatu situasi ke situasi lainnya, baik mengenai pemimpinnya, situasinya dan pengikutnya. Oleh karena itu, kepemimpinan memiliki peranan yang penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Robbins dan Coulter (2012:100) mendefinisikan bahwa “Kepemimpinan adalah apa yang dilakukan pemimpin. Kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi kelompok itu dalam mencapai tujuan”.

Umam (2013:196) menjelaskan bahwa “Kepemimpinan adalah suatu proses dalam mengerahkan segenap kecakapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, menggerakkan serta mengarahkan orang lain dengan cara memanfaatkan daya, dana, sarana dan tenaga yang tersedia untuk mencapai tujuan tertentu”.

Terry dalam Sutrisno (2011:214) dikatakan bahwa “Kepemimpinan sebagai kegiatan untuk mempengaruhi orang agar mau bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama”.

Kepemimpinan dapat dikatakan efektif dan berhasil apabila yang dipengaruhinya melakukan apa yang dikehendaki oleh yang mempengaruhi

(pemimpin) secara sukarela dan dapat menerima pengaruh tersebut dengan senang hati, bukan karena terpaksa. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan tingkat prestasi suatu perusahaan. Pimpinan juga memainkan peranan yang penting di dalam membantu karyawan maupun perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kemampuan dan keterampilan seorang pemimpin dalam pengarahan adalah faktor terpenting yang harus dimiliki seorang pimpinan didalam menjalankan tugas kepemimpinannya

Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki untuk meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerjasama sesuai dengan arahan dan bimbingannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.3.2. Indikator Kepemimpinan

Banyak hal yang dapat mempengaruhi keberhasilan tugas kepemimpinan. Di dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, selain mampu membuat strategi dan teknik yang handal, seorang pimpinan juga dituntut untuk mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat. Sebab, keterlambatan dan ketidaktepatan di dalam mengambil sebuah keputusan akan sangat berpengaruh negatif terhadap perusahaan. Untuk itu seorang pemimpin harus pandai menganalisa segala sesuatu yang dapat berpengaruh positif maupun negatif terhadap jalan kepemimpinannya.

Samsudin (2012:108) menjelaskan bahwa, “Ada lima indikator yang kepemimpinan, yaitu:

1. Kemampuan atau keinginan untuk menerima tanggung jawab

Kemampuan seorang pimpinan di dalam menerima tanggung jawab akan

mempengaruhi aktivitas kepemimpinannya. Di dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, seorang pimpinan akan menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan. Hal itu berarti bahwa ia harus bersedia untuk bertanggung jawab atas segala yang dilakukan oleh bawahannya.

2. Kemampuan untuk *perceptive*

Perceptive merupakan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Setiap pimpinan harus mengenal tujuan perusahaan agar dapat bekerja untuk mencapai tujuan tersebut. Seorang pimpinan juga harus mampu memahami bawahannya sehingga dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan serta berbagai ambisi yang dimiliki oleh bawahannya. Di samping itu, seorang pimpinan juga harus mampu menilai dirinya sendiri sehingga ia bisa mengetahui kekuatan dan kelemahan dari dirinya.

3. Kemampuan untuk bersikap objektif

Objektivitas adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa. Objektivitas juga merupakan perluasan dari kemampuan persepsi. Persepsivitas menimbulkan kepekaan terhadap fakta, kejadian dan kenyataan yang lain. Objektivitas akan membantu pimpinan untuk meminimumkan faktor-faktor emosional dan pribadi yang dapat mengaburkan realitas.

4. Kemampuan untuk menentukan prioritas

Seorang pimpinan harus mempunyai kemampuan untuk memiliki dan menentukan hal yang penting dan tidak penting. Kemampuan untuk menentukan prioritas sangat diperlukan oleh setiap pemimpin, karena pada

kenyataannya masalah-masalah yang harus diselesaikan datangnya secara bersamaan dan berkaitan antara satu dengan yang lainnya.

5. Kemampuan untuk berkomunikasi

Kemampuan pimpinan didalam memberikan dan menerima informasi merupakan suatu hal yang mutlak dan sangat berpengaruh terhadap aktivitas sebuah kepemimpinan. Oleh karena itu, kemampuan untuk memberikan perintah dan menyampaikan informasi kepada bawahannya wajib dikuasai oleh seorang pimpinan.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa, setiap pemimpin harus memahami betul setiap hal yang dapat mempengaruhi aktivitas kepemimpinannya. Setiap pemimpin akan dapat memimpin bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan, mampu menangani hubungan antar karyawan, mempunyai interaksi sosial antar individu dengan baik dan mempunyai kemampuan untuk bisa menyesuaikan diri dengan berbagai situasi dan kondisi lingkungan kerja.

2.1.3.3. Tipe-tipe Kepemimpinan

Salah satu tantangan yang cukup berat yang harus dihadapi oleh seorang pemimpin adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuan yang terbaik untuk kepentingan karyawan maupun kepentingan perusahaan. Setiap pemimpin memiliki tipe kepemimpinan yang berbeda di dalam menggerakkan setiap aktivitas bawahannya.

Buchari Alma dalam Fahmi (2012:73) menyebutkan bahwa, “Ada delapan tipe kepemimpinan, antara lain:

1. Tipe kharismatik

Pemimpin kharismatis merupakan kekuatan energi, daya tarik yang luar biasa yang diikuti oleh para pengikutnya.

2. Tipe paternalistis

Pemimpin paternalistis senantiasa bersikap melindungi bawahan sebagai seorang bapak atau seorang ibu yang penuh kasih sayang.

3. Tipe militeristis

Pemimpin militeristis banyak menggunakan sistem perintah, sistem komando dari atasan ke bawahan, sifatnya keras sangat otoriter, menghendaki bawahan agar selalu patuh, penuh acara formalitas.

4. Tipe otokratis

Pemimpin otokratis menjalankan tugasnya dengan berdasarkan kepada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipenuhi.

5. Tipe *laissez faire*

Pemimpin *laissez faire* menjalankan tugasnya dengan membiarkan bawahan berbuat semaunya sendiri semua pekerjaan dan tanggung dilakukan oleh bawahan.

6. Tipe populistis

Pemimpin populistis menjalankan tugasnya dengan menjadi pemimpin rakyat dan berpegang pada nilai-nilai masyarakat tradisional.

7. Tipe *administrative*

Pemimpin *administrative* yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administratif secara efektif.

8. Tipe demokratis

Pemimpin demokratis menjalankan tugasnya dengan berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan kepada pengikutnya”.

Dalam melaksanakan dan memilih tipe kepemimpinan mana yang paling baik, seorang pemimpin harus memiliki keberanian atau kekuatan dalam menjalankannya. Karena kekuatan adalah salah satu pendorong seorang pemimpin untuk mampu bersikap dalam mewujudkan tipe kepemimpinannya. Namun satu hal yang harus menjadi pegangan bagi setiap pemimpin adalah bahwa mereka harus mampu menyesuaikan jenis kepemimpinannya yang akan dijalankannya dengan situasi kondisi lingkungan kerja perusahaan. Sehingga dengan demikian akan tercipta hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahannya.

2.1.3.4. Peran Kepemimpinan

Keberhasilan perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya sangat ditentukan oleh kemampuan seorang pimpinan dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Proses perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian upaya anggota organisasi serta proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi adalah merupakan peran penting kepemimpinan yang harus dijalankan dan menjadi tanggung jawab bagi setiap orang menjadi pemimpin.

Sutrisno (2011:219) menjelaskan bahwa, “Ada tiga kategori peranan kepemimpinan dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Peranan yang bersifat interpersonal

Peranan interpersonal yang harus dijalankan oleh pemimpin antara lain, sebagai simbol keberadaan organisasi di mana pemimpin harus bias

mengikuti berbagai kegiatan yang bersifat legal dan seremonial, selaku pimpinan bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahannya, pemimpin harus mampu menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi. Oleh karena itu, seorang pimpinan harus mampu menjalankan peranannya yang bersifat interpersonal.

2. Peranan yang bersifat informasional

Informasi merupakan aset perusahaan yang sifatnya kritikal. Dengan informasi yang terbaru, lengkap dan dapat dipercaya maka kegiatan perusahaan dapat terlaksana dengan efektif dan efisien. Seorang pemimpin harus menjalankan peranannya yang bersifat informasional antara lain, sebagai pemantau arus informasi yang terjadi dari dan dalam organisasi, sebagai pembagi informasi dalam organisasi dan juga sebagai juru bicara organisasi yang menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi guna pembentukan dan pemeliharaan citra positif organisasi.

3. Peranan pengambilan keputusan

Seorang pemimpin juga menjalankan peranan dalam pengambilan keputusan, yaitu berperan sebagai *entrepreneur* yang mampu mengkaji, mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan bagi organisasi, berperan sebagai peredam gangguan dengan kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila terjadi sesuatu yang berdampak negatif terhadap organisasi serta berperan sebagai pembagi sumber dana dan sumber daya”.

Pemimpin perusahaan memiliki peranan yang sangat sentral, tidak hanya bagi perusahaan akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak yang berasal dari luar perusahaan. Kepemimpinan yang berhasil adalah kepemimpinan yang mampu mengelola atau mengatur perusahaan secara efektif. Untuk itu, setiap pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan tugas-tugasnya sebagai seorang pemimpin. Itu semua bertujuan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

2.1.4. Kinerja Karyawan

2.1.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Dewasa ini, kinerja perusahaan telah menjadi sorotan publik. Hal ini dikarenakan telah timbulnya iklim demokratisasi dan keterbukaan. Di samping itu, selama ini ukuran keberhasilan maupun kegagalan dari suatu perusahaan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara objektif. Kinerja perusahaan berkaitan erat dengan kinerja karyawan

Prabu (2012:55) menjelaskan bahwa, “Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Umam (2013:159) mendefinisikan bahwa, “Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja”.

Armstrong dan *Baron* dalam *Wibowo* (2012:53) mengatakan bahwa, “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi”.

Bernardin dan *Russel* dalam *Nawawi* (2013:213) mendefinisikan bahwa, “Kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.”

Kinerja karyawan menunjukkan pencapaian target kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu. Pencapaian kinerja tersebut harus didukung dengan kecakapan dan waktu. Kinerja karyawan yang optimal akan terwujud bilamana perusahaan dapat memilih karyawan yang memiliki motivasi dan kecakapan sesuai dengan pekerjaannya serta memiliki kondisi yang memungkinkan mereka bekerja secara optimal.

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja.

2.1.4.2. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja karyawan baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan maupun setelah kegiatan selesai. Indikator kinerja karyawan juga dapat dijadikan ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Moeheriono (2012:31) menyebutkan bahwa, “Ada enam indikator kinerja pegawai yaitu:

1. Efektif

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator ini menjawab pertanyaan mengenai apakah pegawai melakukan sesuatu yang sudah benar.

2. Efisien

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator ini menjawab pertanyaan mengenai apakah pegawai melakukan sesuatu dengan benar.

3. Kualitas

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

4. Ketepatan waktu

Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.

5. Produktivitas

Indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.

6. Keselamatan

Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan”.

Seluruh indikator kinerja karyawan tersebut dapat dipergunakan untuk memperbaiki keputusan personalia perusahaan dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Melalui indikator

kinerja karyawan maka perusahaan akan dapat mengevaluasi kinerja karyawannya secara objektif dan akurat. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, indikator kinerja karyawan berperan penting dalam penilaian kinerja yang akan dilakukan pimpinan perusahaan. Sehingga dapat melakukan perbaikan kinerja karyawannya yang mengalami penurunan.

2.1.4.3. Metode Evaluasi Kinerja Karyawan

Pada dasarnya, kinerja karyawan tidak secara otomatis terbangun secara baik akan tetapi harus diperjuangkan dan dibangun dengan fondasi yang kokoh agar dapat bertahan dari terpaan badai persaingan bisnis yang terus bergulir. Perusahaan harus senantiasa mengevaluasi kinerja karyawannya guna melakukan perbaikan dan pengembangan dengan lebih baik. Evaluasi kinerja merupakan evaluasi formal terhadap prestasi kerja karyawan.

Robbins dalam *Wibowo* (2012:266) mengemukakan bahwa, “Ada beberapa metode untuk mengevaluasi kinerja karyawan, yaitu:

1. *Written essay*

Teknik ini memberikan evaluasi kinerja dengan cara mendeskripsikan apa yang menjadi penilaian terhadap kinerja individu, tim maupun organisasi.

2. *Critical incidents*

Teknik ini mengevaluasi perilaku yang menjadi kunci dalam membuat perbedaan antara menjalankan pekerjaan secara efektif dengan tidak efektif.

3. *Graphic rating scales*

Teknik ini merupakan metode evaluasi di mana evaluator memeringkat faktor kinerja dalam skala *incremental*.

4. *Behaviorally anchored rating scales*

Teknik ini merupakan pendekatan skala yang mengkombinasikan elemen utama dari *critical incidents* dan *graphic rating scale*.

5. *Group order ranking*

Teknik ini merupakan metode evaluasi yang menempatkan pekerja ke dalam klasifikasi tertentu, seperti *quartiles*.

6. *Individual ranking*

Teknik ini merupakan suatu metode evaluasi yang menyusun rankorder pekerja dari yang terbaik ke yang terburuk.

7. *Paired comparison*

Teknik ini merupakan metode evaluasi yang membandingkan masing-masing pekerja dengan setiap pekerja lain dan menyusun peringkat berdasar pada jumlah nilai superior yang dicapai pekerja”.

Evaluasi kinerja karyawan merupakan aspek yang penting untuk mengukur seberapa jauh tujuan dari sebuah organisasi dapat tercapai dengan maksimal. Melalui metode evaluasi kinerja karyawan akan membantu perusahaan untuk melakukan penilaian kinerja karyawan secara formal dan membandingkannya dengan standar kinerja yang ditetapkan secara periodik. Pada akhirnya akan sangat membantu pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia.

2.1.4.4. Manfaat Evaluasi Kinerja Karyawan

Evaluasi kinerja karyawan yang dilakukan secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik. Hal tersebut merupakan hal yang penting dalam upaya perbaikan secara terus menerus dan mencapai keberhasilan di masa akan datang.

Hasil dari evaluasi kinerja karyawan dapat digunakan untuk menentukan dan mengambil langkah-langkah yang dianggap perlu dalam pembinaan karier karyawan. Evaluasi kinerja karyawan juga sering dipakai sebagai dasar penggajian, promosi atau pelatihan yang diperlukan karyawan.

Umam (2013:150) mengemukakan bahwa, “Manfaat evaluasi kinerja karyawan, antara lain:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
2. Perbaikan kinerja
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja
5. Untuk kepentingan penelitian karyawan.
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain karyawan”.

Manfaat evaluasi kinerja karyawan menyentuh semua aspek dalam kegiatan perusahaan. Untuk mencapai manfaat evaluasi kinerja secara signifikan harus didukung dengan manajemen kinerja secara baik. Manajemen kinerja bersifat strategis karena membahas kinerja secara lebih luas, lebih penting dan dengan tujuan jangka panjang.

2.2. Penelitian Terdahulu

Dalam menyusun penelitian, penulis mereferensikan penelitian terdahulu. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, antara lain:

Tabel. 2. 1. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan & Perbedaan Dengan Penelitian Ini	
			Persamaan	Perbedaan
Surianto (2015)	Pengaruh Penempatan dan Keterampilan Karyawan	Ada pengaruh yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan antara	Variabel dependennya adalah kinerja karyawan	Tempat penelitiannya adalah PT. Bank BTPN. Tbk - Area Pematang Siantar Medan

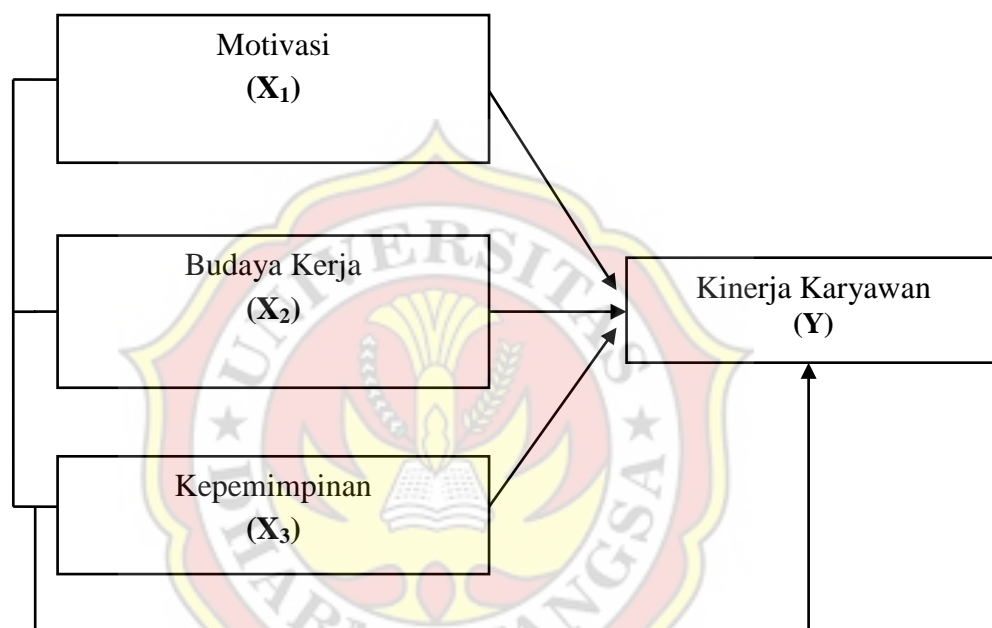
	Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BTPN. Tbk - Area Pematang Siantar	penempatan dan keterampilan karyawan terhadap kinerja karyawan		Variabel independen adalah penempatan dan keterampilan karyawan
Khairani (2013)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Koperasi Karyawan PT. Indonesia Asahan Aluminium (Inalum) Batubara	Ada pengaruh yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan	Variabel independen nya adalah kepemimpinan Variabel dependennya adalah kinerja karyawan	Tempat penelitiannya adalah PT. Indonesia Asahan Aluminium (Inalum) Batubara Variabel independen adalah motivasi
Sutrisno (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan	Ada pengaruh yang positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan	Variabel independennya adalah kepemimpinan	Tempat penelitiannya adalah Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan Variabel independen adalah motivasi Variabel dependen adalah produktivitas kerja karyawan.

2.3. Kerangka Pemikiran

Sugiyono (2012:67) mengemukakan bahwa, "Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting".

Adapun yang merupakan variabel independen dalam penelitian ini adalah Motivasi (X_1), budaya kerja (X_2) dan kepemimpinan (X_3), sedangkan yang menjadi variabel dependennya adalah kinerja karyawan (Y). Secara teoretis hubungan antar variabel yang akan diteliti dijelaskan di dalam kerangka pemikiran.

Berikut ini disajikan bentuk kerangka pemikiran dari penelitian ini, yaitu:



Gambar. 2. 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

2.4. Hipotesis

Hipotesis tidak dapat terjadi begitu saja, hipotesis dikembangkan dengan menggunakan teori yang relevan atau dengan logika dan hasil-hasil penelitian sebelumnya

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2012:77).

Sedangkan menurut Suharsimi (2013:50) hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian dan belum ada jawaban empiris.

Penolakan dan penerimaan hipotesis tergantung pada hasil penyelidikan terhadap fakta-fakta. Dengan demikian, hipotesis adalah suatu teori sementara yang kebenarannya masih perlu diuji.

Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan
2. Ada pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan
3. Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
4. Ada pengaruh motivasi, budaya kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan