

## BAB II LANDASAN TEORI

### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

#### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting bagi penunjang organisasi dan dapat pula diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi. Peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi sangatlah penting yakni sebagai pusat pengelola maupun penyedia sumber daya manusia bagi departemen lainnya.

Manajemen banyak diartikan sebagai ilmu seni untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Pencapaian tujuan tidak hanya dilakukan oleh satu orang saja, tetapi dalam pencapaian tujuan tersebut dilakukan oleh lebih dari satu orang. Menurut Hasibuan (2010:10) mengatakan **“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”**.

Menurut Sedarmayanti (2008:13) mengatakan **“manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, memberi penghargaan dan penilaian”**. Manajemen sumber daya manusia juga

merupakan ilmu dan seni tetapi perbedaannya pada fokus perhatiannya. Bila manajemen fokus kepada soal manusia dalam hubungan kerja dan faktor –faktor produksi lainnya, sedangkan manajemen personalia menitik beratkan pada produksi tenaga kerja.

Adapun menurut Mangkunegara (2009:2) mengatakan:

**Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang sudah ada pada individu, pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dalam pengembangan individu pegawai.**

Dari pengertian diatas sangat jelas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengelola sumber daya manusia dalam hal ini adalah pegawai yang dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Untuk memberikan gambaran mengenai fungsi-fungsi manajemen personalia, berikut kutipan pengertian yang dikemukakan oleh Flippo (Hasibuan.2010:11), bahwa fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia itu adalah sebagai berikut:

## **2. Fungsi-fungsi manajemen**

### **a. Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan adalah sejumlah keputusan mengenai keinginan dan berisi pedoman pelaksanaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan itu

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah suatu proses mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai suatu tujuan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah proses pengamatan terhadap pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

**3. Fungsi-fungsi Operasional**

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. *Kompensasi (Compensation)*

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. *Pengintegrasian (Integration)*

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk menyatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. *Pemeliharaan (Maintenance)*

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

f. *Pemutusan Hubungan Kerja (Separation)*

Pemutusan hubungan kerja adalah putusnya hubungan seseorang dari suatu perusahaan.

## **B. Gaya Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Pemimpin adalah inti dari manajemen. Ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau

sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama.

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi perilaku orang lain agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Definisi itu mengandung dua pengertian pokok yang sangat penting tentang kepemimpinan, yaitu mempengaruhi perilaku orang lain. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinya. Untuk lebih jelasnya, berikut ini definisi kepemimpinan menurut beberapa para ahli.

Para ahli manajemen memberikan pengertian mengenai kepemimpinan yang pada dasarnya memiliki pengertian yang sama. menurut Robbins (2006:432) mengatakan **“kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran”**.

Menurut Kartono (2005:153) mengatakan **“kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan”**.

Menurut Veithzal Rivai (2005:65) mengatakan **“kepemimpinan adalah peranan dan juga suatu proses untuk mempengaruhi orang lain”**.

Berdasarkan penjelasan tentang definisi kepemimpinan tersebut dapatlah ditarik beberapa kesimpulan, yaitu bahwa:

- a) Kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan pimpinan.
- b) Kepemimpinan mencakup pentingnya proses komunikasi. Kejelasannya dan keakuratannya dari komunikasi mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya.
- c) Kepemimpinan memfokuskan pada tujuan yang dicapai. Pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi.

## 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Soekarso dan Sosro (2010:21) ada beberapa faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan yaitu:

- a) Pemimpin adalah orang yang memimpin.
- b) Anggota ( anak buah = pengikut ) adalah orang-orang yang dipimpin.
- c) Kekuasaan ( *power* ) adalah kapasitas mempengaruhi perilaku individu atau kelompok.
- d) Pengaruh ( *influence* ) adalah tindakan atau contoh perilaku yang menyebabkan mempengaruhi perubahan sikap atau perilaku individu atau kelompok.

- e) Nilai ( *value* ) adalah keyakinan dasar tentang sesuatu mempengaruhi perilaku atau cara bertindak individu atau kelompok.
- f) Tujuan ( *objective* ) adalah sesuatu hasil atau sasaran yang ingin dicapai.

### 3. Teori Gaya Kepemimpinan

Menurut Soekarso, Putong dan Hidayat (2010:44) Gaya kepemimpinan ( *style* kepemimpinan ) dapat didefinisikan sebagai berikut:

- a. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi para anggota/pengikut.
- b. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerial.

Menurut Tampubolon, 2007 mengatakan:

**Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.**

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

#### 4. Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para penulis berbeda, tetapi makna dan hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja. Karyawan yang tinggi akan dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Menurut Amirulah dan Budiyo (2004:93) gaya kepemimpinan ada empat yaitu:

a. Kepemimpinan Direktif

Pemimpin memberikan pedoman, yang memungkinkan bawahan tahu apa yang diharapkan dari mereka, menetapkan standar kinerja bagi mereka, dan mengontrol perilaku ketika standar kinerja tidak terpenuhi. Pemimpin secara bijaksana memberikan penghargaan dan sanksi disiplin. Bawahan diharap mengikuti aturan dan kebijakan yang dikeluarkan.

b. Kepemimpinan Supportif

Pemimpin yang sifatnya mengayomi bawahan dan menampilkan perhatian pribadi terhadap kebutuhan, dan kesejahteraan mereka.

c. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Falsafah pemimpin ialah “ pemimpin (dia) adalah untuk bawahan”.

Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dan demikian, pemimpin akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

d. Kepemimpinan Orientasi Prestasi

Pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Pemimpin percaya bahwa karyawan cukup bertanggung jawab untuk mencapai tujuan yang menantang. Gaya ini sama dengan pandangan teori penetapan tujuan.

## C. Motivasi Kerja

### 1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan suatu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan dan kaitannya dalam produktivitas kerja. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan. Motivasi juga berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar

mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Berikut ini adalah pengertian-pengertian motivasi menurut para ahli, diantaranya yaitu :

Menurut Edwin B Fippo di dalam buku karangan Hasibuan (2010:143) mengatakan **“Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai”**. Pengertian tersebut menjelaskan bahwa seorang pimpinan harus memberikan arahan dalam hal ini adalah motivasi agar karyawan didalam perusahaan mau bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Sopiah (2008:115) **“Motivasi adalah sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil tertentu”**.

Menurut Simamora (2004:510), **“motivasi adalah Sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja yang pada gilirannya akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki”**.

Sedangkan pendapat lain tentang motivasi menurut Mangkunegara (2007:94) mengatakan **”motivasi adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berpengaruh dengan lingkungan kerja”**.

Mengacu kepada definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah merupakan pendorong atau penggerak seseorang untuk mau bertindak dan bekerja dengan giat sesuai dengan tugas dan kewajibannya untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

## 2. Tujuan Motivasi

Menurut Sofyandi (2008) bahwa Tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

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

## 3. Manfaat Motivasi

Secara singkat, manfaat motivasi adalah menumbuhkan gairah atau semangat kerja sehingga produktivitas kerja setiap karyawan meningkat sehingga dari setiap pekerjaan karyawan meningkat pula. Menurut Hasibuan (2010:146) menyatakan

bahwa tujuan pemberian motivasi bagi seorang karyawan selain memberikan keuntungan pada karyawan itu sendiri juga memberikan keuntungan kepada perusahaan seperti :

- a. Dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- b. Dapat mendorong semangat dan gairah kerja karyawan
- c. Dapat mempertahankan kestabilan karyawan
- d. Dapat meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- e. Dapat menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- f. Dapat meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- g. Dapat meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- h. Dapat meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- i. Dapat meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat bahan baku.

#### **4. Asas-asas Motivasi**

Asas-asas motivasi ini mencakup asas mengikutsertakan, komunikasi, pengakuan, wewenang yang didelegasikan, dan perhatian timbal balik. Menurut Hasibuan (2010:146) tentang Asas-asas motivasi sebagai berikut:

##### **a. Asas Mengikutsertakan**

Asas mengikutsertakan maksudnya adalah mengajak karyawan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.

b. Asas Komunikasi

Asas komunikasi adalah menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang akan dihadapi. Dengan adanya asas komunikasi, motivasi kerja karyawan akan meningkat.

c. Asas Pengakuan

Asas pengakuan ialah memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi yang sudah dicapai. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha-usahanya

d. Asas Wewenang yang Didelegasikan

Maksud dari wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang dan kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atas. Dalam pendelegasian ini atasan harus meyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dipercaya untuk menyelesaikan tugas-tugas itu dengan baik.

e. Asas Perhatian Timbal balik

Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan disamping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan. Menggaris bawahi pernyataan diatas bahwa asas motivasi yang diterapkan harus dapat meningkatkan produktivitas kerja dan memberikan kepuasan kepada karyawan, dimana

produktivitas kerja adalah perbandingan hasil (*output*) dengan masukan (*input*) dan produksi yang dihasilkan harus mempunyai nilai tambah.

## 5. Metode Motivasi

Metode motivasi meliputi dua metode yaitu motivasi langsung dan motivasi tak langsung. Menurut Hasibuan (2010:149) tentang metode motivasi yaitu:

### a. Motivasi langsung

Motivasi langsung adalah motivasi (materil dan non-material) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

### b. Motivasi tak langsung

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana kerja yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

## 6. Teori Motivasi Proses

Motivasi dalam upaya peningkatan kinerja merupakan hal yang sangat penting. Salah satu teori motivasi adalah teori motivasi proses. Menurut Hasibuan (2010:165) mengatakan “teori motivasi proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manager”. Teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang akan dicapai tercermin pada bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang.

## 7. Teori Harapan

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor Vroom. Teori harapan berpendapat bahwa manusia bertindak dengan harapan karyawan sadar bahwa dengan perilaku tertentu akan menyebabkan tujuan yang diinginkan tertentu. Salah satu dari penjelasan yang paling diterima secara luas mengenai motivasi adalah teori harapan (ekspektasi) dari Victor Vroom.

Teori pengharapan mengatakan karyawan dimotivasi untuk melakukan upaya lebih keras bila karyawan meyakini upaya itu akan menghasilkan penilaian kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu teori tersebut befokus pada 3 hubungan yaitu:

a. Hubungan usaha dan kinerja

Individu mempunyai persepsi bahwa sejumlah usaha yang dikeluarkan akan meningkatkan kinerja.

b. Hubungan kinerja dengan imbalan

Individu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu hasil yang diinginkan.

c. Hubungan imbalan dengan tujuan pribadi

Sejauh mana imbalan dari perusahaan memuaskan tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu.

Teori harapan disebut juga *Expectancy, Instrumentality and Valence (EIV) Theory*,

Karena terdiri dari unsur yaitu:

1) Harapan (*Expectancy*)

Harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai berkisar dari nol yang menunjukkan tidak ada kemungkinan bahwa suatu hasil akan muncul sesudah perilaku/tindakan tertentu sampai angka positif satu yang menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan. Dengan demikian keyakinan bahwa sejumlah usaha tertentu akan menghasilkan kinerja tertentu.

2) Pertautan (*Instrumentality*)

Pertautan adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua, dengan kata lain bahwa individu

percaya bahwa bekerja pada tingkat tertentu menjadi sarana untuk tercapainya hasil yang diinginkan.

### 3) Nilai (*Value*)

Nilai adalah akibat dari adanya perilaku tertentu yang mempunyai nilai/martabat tertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu. Nilai/valensi ditentukan oleh individu dan tidak merupakan kualitas objek dari akibat itu sendiri. Maknanya adalah bobot yang ditempatkan pada orang tersebut ke potensi hasil/imbalan yang dapat dicapai di tempat kerja.

## 8. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Tujuan perusahaan akan mudah tercapai jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, oleh karena itu ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi. Faktor ini dijadikan sebagai indikator-indikator motivasi. Menurut Saydam (2005:370) untuk mengukur sumber motivasi kerja sedikitnya digolongkan menjadi dua yaitu sebagai berikut:

### a. Faktor Intern

#### 1) Kematangan Pribadi

Seseorang sangat berpengaruh pada motivasi dalam melaksanakan pekerjaan.

Orang bersifat egois dan kemanja-manjaan biasanya kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan, sehingga agak susah untuk dapat bekerja sama dalam meningkatkan prestasi kerja.

## 2) Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan yang dilalui seseorang sangat berpengaruh pada motivasi kerja yang bersangkutan.

## 3) Keinginan dan harapan pribadi

Seseorang umumnya mau bekerja keras bila ada keinginan dan harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan, dia akan dapat bekerja lebih optimal bila keinginan dan harapannya itu dapat dipenuhinya.

## 4) Kebutuhan

Para ahli mengatakan bahwa usaha untuk memenuhi kebutuhan merupakan faktor yang mendominasi seseorang untuk mau bekerja lebih baik.

## 5) Kelelahan dan kebosanan

Kelelahan dan kebosanan merupakan faktor yang mempengaruhi semangat dan kegairahan seseorang karyawan yang berada pada tingkat kelelahan dan kebosanan akan memperlihatkan gejala-gejala turunnya produktivitas kerja dan mulai terjadi kesalahan dalam pekerjaan.

## 6) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi lahir dan batin seseorang dalam melakukan pekerjaan. Walaupun kadar kemampuan itu berbeda-beda untuk setiap orang pada dasarnya adalah umum yang harus dipenuhi untuk kepuasan kerja bagi karyawan.

**b. Faktor ekstern**

## 1) Lingkungan kerja yang menyenangkan

Lingkungan kerja yang menyenangkan merupakan salah satu faktor yang didambakan oleh karyawan, karena dengan lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memberikan motivasi sendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

## 2) Kompensasi yang memadai

Faktor ini merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong karyawan bekerja dengan baik.

## 3) Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja kepada karyawan, agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan. Bila supervisor yang dekat dengan karyawan ini penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan dan menguasai liku-liku pekerjaan, maka suasana akan bergairah dan bersemangat.

## 4) Adanya penghargaan atas prestasi

Karyawan merupakan pengakuan tulus dari perusahaan atas keberhasilan tugas yang telah dilaksanakan oleh karyawan yang bersangkutan. Dengan pemberian penghargaan atas prestasi berarti perusahaan mendorong untuk mencapai prestasi.

#### 5) Status dan tanggung jawab

Status dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan. Dengan menduduki jabatan, orang akan merasa dirinya dipercayai diberi tanggung jawab dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Dengan demikian karyawan tersebut harus bertanggung jawab merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan.

#### 6) Peraturan yang berlaku

Bagi perusahaan besar biasanya sudah ditetapkan sistem, dan prosedur kerja yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan yang sifatnya mengatur dan melindungi karyawan sehingga dengan adanya sistem dan prosedur kerja ini karyawan dapat bekerja lebih baik.

### D. Kinerja

#### 1. Pengertian Kinerja

Pengertian Kinerja yaitu suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Mangkunegara (2005:43) **“kinerja adalah hasil yang dicapai melalui serangkaian kegiatan dan tata cara tertentu dengan menggunakan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan yang ditetapkan”**.

Adapun pengertian kinerja karyawan menurut Rivai dan Basri (2005:14) mengatakan bahwa:

**Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.**

Selain itu menurut Hasibuan (2005:105) mengatakan **“kinerja adalah Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”**.

Dari hasil kesimpulan diatas maka kinerja karyawan yaitu merupakan suatu hasil kerja yang baik kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsi, tugas, dan tanggung jawab dalam pekerjaan berdasarkan standar hasil kerja, target dan kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

## **2. Pengukuran Kinerja Karyawan**

Tercapainya tujuan lembaga merupakan salah satu wujud dari keberhasilan sebuah lembaga dalam menjalankan tugas dan fungsinya tetapi keberhasilan tersebut tidak dapat dilihat begitu saja, diperlukan penilaian terhadap kinerja lembaga tersebut. Menurut Surya Dharma (2005:15) mengatakan :

**Penilaian/pengukuran kinerja pegawai merupakan suatu kegiatan yang amat penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan pegawai dalam menunjang keberhasilan lembaga dalam mencapai misi sebuah lembaga.**

Penilaian kinerja memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi ditempat kerja. Jika penilaian kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian tersebut memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Adapun menurut Rivai (2009:549) mengatakan bahwa:

**Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk ketidakhadiran.**

Definisi-definisi pengukuran kinerja yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut dengan jelas telah menggambarkan bahwa yang dimaksud dengan pengukuran kinerja yaitu sebuah proses kegiatan penilaian terhadap kinerja dengan variabel tertentu yang sesuai dengan faktor-faktor yang membentuk kinerja tersebut untuk melihat apakah tujuan dari lembaga tersebut telah tercapai dengan baik atau belum. Dengan demikian penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.

### 3. Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Rivai (2006:324) terdiri dari berbagai metode yaitu :

#### a. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Metode ini untuk menilai prestasi kerja diwaktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan-umpan balik dari upaya-upaya mereka.

#### b. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan perusahaan. Karyawan tidak saja bertanggung jawab kepada penyelia, tetapi juga bertanggung jawab pada diri sendiri.

Menurut Marwansyah (2010:237) ada lima pihak yang melakukan penilaian kinerja yaitu :

#### a. Atasan langsung

Evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dalam organisasi dinilai dengan atasan langsung karena atasan langsung melihat kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-harinya.

b. Rekan kerja

Penilaian dilakukan dengan rekan kerja dengan berbagai pertimbangan, pertama, rekan kerja dekat dengan tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, kedua, penilaian dengan rekan kerja menghasilkan jumlah yang independent.

c. Evaluasi diri

Evaluasi diri merupakan sarana yang unggul dalam penilaian kinerja karyawan dan atasan karyawan.

d. Bawahan langsung

Penilaian bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang atasan karena lazimnya penilaian mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

e. Pendekatan menyeluruh

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan atasan, pelanggan, rekan kerja dan bawahan. Penilaian ini cocok didalam organisasi yang memperkenalkan tim. Kegiatan ini untuk mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi rewards yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan. Umpan balik bagi karyawan merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan binaan agar terbentuknya tingkat kemampuan kerja dan usaha kerja karyawan.

#### 4. Indikator-indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah gambaran, ciri-ciri, atau ukuran yang menggambarkan status kinerja yang dihasilkan suatu kegiatan atau suatu proses. Indikator kinerja atau *performance indicators* dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*) tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah merupakan tindakan penilaian yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam perusahaan. Dari hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik memberikan respon tentang prestasi, pelaksanaansuaturencana dan pada titik mana organisasi atau perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Pelaksanaan penilaian kinerja itu sendiri bermanfaat bagi pihak manajemen perusahaan dalam mengambil berbagai kebijakan, karena penilaian yang dilakukan dapat menjelaskan tingkatan-tingkatan kinerja pegawai dalam organisasi. Tingkatan kinerja ini dikelompokkan kedalam tingkat kinerja tinggi, menengah atau rendah, sesuai target atau di bawah target.

Adapun enam kriteria utama yang digunakan untuk menilai kinerja menurut Bernardin dan Russel yang ditulis di dalam buku karangan Kaswan (2012:187) adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas, yakni seberapa jauh/baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati sempurna, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.
- b. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar/rupiah, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan
- c. Ketepatan waktu, ialah seberapa jauh/baik sebuah aktivitas diselesaikan atau hasil yang diproduksi pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dan sudut pandang koordinasi dengan output yang lain maupun memaksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.
- d. Efektivitas biaya, yakni seberapa jauh/baik sumber daya organisasi (misalnya manusia, moneter, teknologi, bahan) dimaksimalkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya.
- e. Kebutuhan untuk supervisi, ialah seberapa jauh/baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.
- f. Dampak interpersonal, ialah seberapa jauh/baik karyawan meningkatkan harga diri, itikad baik (goodwill) dan kerjasama antar sesama karyawan dan bawahan.

### **E. Hubungan Gaya kepemimpinan, Motivasi kerja terhadap Kinerja**

Seorang pemimpin harus bekerja bersama-sama dengan orang lain atau bawahannya, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan. Menurut Wahjosumidjo (1984), kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri. Seorang pemimpin memotivasi pengikut melalui gaya kepemimpinan tertentu yang akan menghasilkan pencapaian tujuan kelompok dan tujuan individu. Pengikut yang termotivasi akan berusaha mencapai tujuan secara sukarela dan selanjutnya menghasilkan kepuasan. Kepuasan mengakibatkan kepada perilaku pencapaian tujuan yang diulang kembali untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang.

### **F. Kerangka Penelitian**

Berhasil tidaknya suatu organisasi atau perusahaan akan ditentukan oleh faktor manusia atau pegawai dalam mencapai tujuannya. Seorang yang memiliki gaya kepemimpinan dan motivasi yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh instansi. Pada proses ini pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di suatu instansi sangatlah penting.

Dengan demikian maka jelas dengan adanya pengaruh gaya kepemimpinan , maka motivasi kerja pegawai pun akan baik, sehingga tujuan instansi akan dapat lebih mudah tercapai. Mengacu kepada uraian di atas dapat diajukan model kerangka pemikiran sebagai berikut :



GAMBAR II.1

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai BBTCL & PP**

**Rumusan Masalah**

1. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai?

(X1)

**Gaya kepemimpinan dengan indikator:**

1. Kepemimpinan Direktif
2. Kepemimpinan Supportif
3. Kepemimpinan Partisipatif
4. Kepemimpinan Orientasi Prestasi

(Y)

**Kinerja pegawai dengan indikator:**

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan waktu
4. Efektivitas biaya
5. Kebutuhan untuk Supervisi
6. Dampak Interpersonal

REGRESI SEDERHANA

(X2)

**Motivasi dengan indikator:**

1. Intern
  - a. Kematangan pribadi
  - b. Tingkat pendidikan
  - c. Keinginan dan harapan pribadi
  - d. Kebutuhan
  - e. Kelelahan dan kebosanan
  - f. Kepuasan kerja
2. Ekstern
  - a. Lingkungan kerja yang menyenangkan
  - b. Kompensasi yang memadai
  - c. Supervisi yang baik
  - d. Adanya penghargaan atas prestasi
  - e. Status dan tanggung jawab
  - f. Peraturan yang berlaku

(Y)

**Kinerja pegawai dengan indikator:**

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan Waktu
4. Efektivitas biaya
5. Kebutuhan untuk Supervisi
6. Dampak Interpersonal

REGRESI SEDERHANA

(X1)

**Gaya kepemimpinan dengan indikator:**

1. Kepemimpinan Direktif
2. Kepemimpinan Supportif
3. Kepemimpinan Partisipatif
4. Kepemimpinan Orientasi Prestasi

(X2)

**Motivasi dengan indikator:**

1. Intern
  - a. Kematangan pribadi
  - b. Tingkat pendidikan
  - c. Keinginan dan harapan pribadi
  - d. Kebutuhan
  - e. Kelelahan dan kebosanan
  - f. Kepuasan kerja
2. Ekstern
  - a. Lingkungan kerja yang menyenangkan
  - b. Kompensasi yang memadai
  - c. Supervisi yang baik
  - d. Adanya penghargaan dan prestasi
  - e. Status dan tanggung jawab
  - f. Peraturan yang berlaku

(Y)

**Kinerja pegawai dengan indikator:**

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan Waktu
4. Efektivitas Biaya
5. Kebutuhan untuk Supervisi
6. Dampak Interpersonal

REGRESI BERGANDA

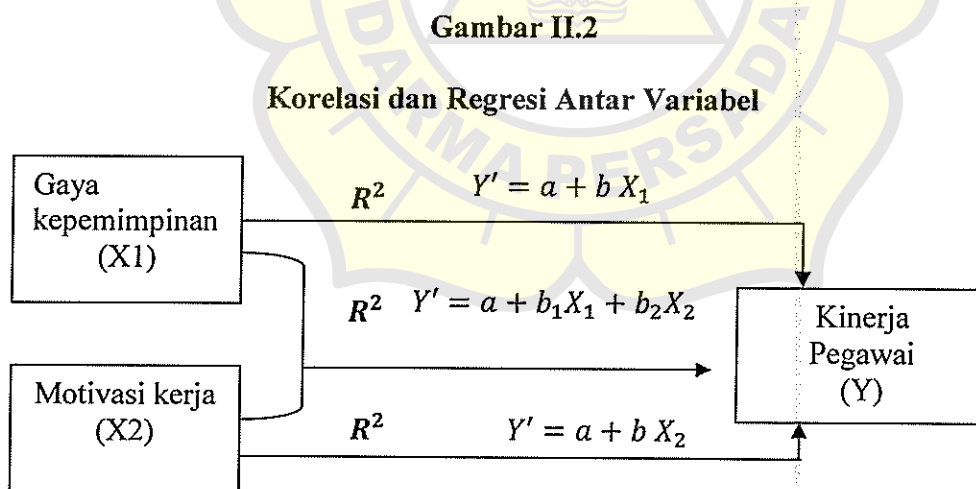
Kesimpulan dan Saran

## F. Paradigma Penelitian

Dalam penelitian yang dilandasi pada suatu asumsi bahwa suatu gejala itu dapat diklasifikasikan dan hubungan gejala bersifat sebab akibat, maka dalam melakukan penelitian dengan memfokuskan kepada variabel saja. Adapun pengertian paradigma penelitian menurut Sugiyono (2010:63) mengatakan :

“Paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan tehnik analisis statistik yang digunakan”.

Dimana dalam penulisan skripsi ini menggunakan Paradigma ganda dengan dua variabel independen. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat dijelaskan pada gambar sebagai berikut :



Sumber : Sugiyono (2010 : 255)

Pada gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antar variabel, dimana terdapat dua variabel independen yakni Gaya kepemimpinan sebagai X1 dan motivasi kerja sebagai X2 dan satu variabel dependen yakni kinerja pegawai sebagai Y. Gambar

diatas selanjutnya menjelaskan bahwa bagaimana Gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) mempengaruhi kinerja pegawai (Y) secara parsial atau individu dengan rumus persamaan regresi  $Y = a + b x$

Berikutnya Gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) mempengaruhi kinerja pegawai (Y) secara bersama-sama dengan rumus persamaan regresi

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Sumber : Sugiyono (2012:253)

## G. Hipotesa

Hipotesa adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono. 2010:93). Adapun hipotesis yang penulis kemukakan adalah :

### 1. Hipotesis pertama

Ho :  $\rho = 0$ , Tidak ada pengaruh dan hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai BBTCL & PP.

Ha :  $\rho \neq 0$ , Terdapat pengaruh dan hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

### 2. Hipotesis kedua

Ho :  $\rho = 0$ , Tidak ada pengaruh dan hubungan yang positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Ha :  $\rho \neq 0$ , Terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

### 3. Hipotesis ketiga

$H_0 : \rho = 0$ , Tidak ada pengaruh dan hubungan yang positif antara keduanya, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai BBTCL & PP.

$H_a : \rho \neq 0$ , Terdapat pengaruh antara keduanya, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

