

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 1985). Menurut Veitzhal Rivai (2004), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 1993), sedangkan menurut Tjiptono (2001) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004).

Berdasarkan pengertian gaya kepemimpinan menurut pakar diatas, maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan adalah (*leadership styles*) merupakan cara yang diambil seseorang dalam rangka mempraktekkan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan bukan suatu bakat, sehingga dapat dipelajari dan dipraktekkan dan dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pimpinan terhadap pengikutnya, atau cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya

2. Kosep Perilaku Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan adalah perilaku khusus/pribadi para pemimpin terkait dengan tugas dan perannya sebagai seorang pemimpin. Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai suatu kepribadian (personality) seorang pemimpin yang diwujudkan dalam aktivitas kepemimpinannya dalam kaitannya dengan mengelola tugas dan hubungan dengan bawahan/pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku seorang pemimpin terkait erat dengan beberapa hal, yaitu kemampuan yang dimilikinya, karakter setiap bawahan yang dipimpinya, jabatan atau posisi tertentu yang diembannya, dan budaya organisasi serta situasi kondisi yang menyertainya.

Teori tentang perilaku kepemimpinan perlu diungkap mengingat seorang pemimpin harus mengetahui tingkat kematangan para pegawainya agar bisa memimpin mereka secara efektif. Banyak pemimpin yang gagal karena tidak mengetahui dengan baik karakter dan kebutuhan pegawainya dalam melakukan pekerjaan.

3. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai maka lahir lah sifat-sifat pimpinan dalam memimpin, sifat ini pada akhirnya secara psikologis akan berpengaruh terhadap “gaya” yang digunakan oleh seorang pimpinan dalam memimpin bawahannya untuk bekerja yaitu dengan cara mengetahui dan mendiskripsikan karakteristik sifat pegawai apakah pegawai tersebut memiliki kemampuan dalam bekerja atau apakah pegawai tersebut rajin dalam bekerja atau dengan kata lain tidak bermalas-malasan. Karena pada dasarnya sifat pegawai itu ada

4 macam, ada yang memiliki kemampuan dalam bekerja tapi malas bekerja, ada yang tidak memiliki kemampuan dalam bekerja tetapi rajin bekerja, ada yang tidak memiliki kemampuan dalam bekerja dan malas bekerja serta ada yang memiliki kemampuan dalam bekerja dan rajin bekerja. Blanchard K.H. (1996) membagi empat gaya kepemimpinan yaitu

a. Gaya konsultatif

Gaya konsultasi dicirikan oleh adanya pemimpin yang membatasi peranannya dan menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, di mana harus melakukan suatu tugas tertentu.

b. Gaya partisipatif

Gaya partisipasi dicirikan oleh adanya pemimpin dan bawahan yang saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah, dan yang dipimpin cukup mampu serta berpengetahuan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada bawahan

c. Gaya delegatif

Gaya delegatif dicirikan oleh adanya pemimpin yang banyak melibatkan bawahan untuk melaksanakan tugas sendiri melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum.

d. Gaya instruktif.

Gaya instruktif diirikan pimpinan masih banyak memberikan pengarahan dan memberikan dukungan dalam keputusan melalui komunikasi dua arah.

Lebih lanjut berdasarkan pendapat Hasibuan (1996) gaya kepemimpinan dibedakan menjadi dua aspek.

1. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan hasil kerja dengan ciri-ciri memberi *reward* atas prestasi kerja karyawan, kebijakan pimpinan yang berpihak, adanya evaluasi terhadap hasil kerja karyawan.
2. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan karyawan dengan ciri-ciri memiliki sikap empati kepada karyawan, pimpinan bersikap merespon jika bawahan menyampaikan keluhan, pimpinan memperhatikan kegiatan karyawan, pimpinan memberi instruksi kepada bawahan mengenai tugas yang diberikan kepada pegawai, memberi peran kepada pegawai dalam memecahkan masalah, pemengambil keputusan tidak hanya ditangan pimpinan saja, serta pimpinan melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula, untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin dengan cara menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik bawahan.

4. Gaya Kepemimpinan yang Efektif

Menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan

berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya. Ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki pemimpin menurut Sondang P Siagian (1995) adalah :

1. Pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan.
2. Sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik.
3. Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif. Komunikasi dalam proses kepemimpinan merupakan suatu hal yang vital dalam suatu organisasi, karena komunikasi diperlukan untuk mencapai efektivitas dalam kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik serta proses-proses organisasi lainnya.

Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya mampu mempengaruhi bawahannya tapi juga bisa menjamin bahwa orang-orang yang dipimpinnya dapat bekerja dengan seluruh kemampuan yang mereka miliki. Selain kemampuan pribadi, seorang pemimpin juga harus mampu membaca keadaan bawahan dan lingkungan yang menaunginya. Ada hal penting yang harus diketahui tentang bawahan adalah kematangan mereka, karena ada hubungan langsung antara gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dengan tingkat kematangan bawahan agar pemimpin memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Hal tersebut diperlukan guna

mengetahui gaya kepemimpinan seperti apa yang sebaiknya diterapkan dalam mendorong tumbuh dan berkembangnya partisipasi yang seluas-luasnya dari seluruh bawahan.

B. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga berpengaruh pada pola pikir, sikap, dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2007). Menurut Robbins (1996), budaya organisasi tidak pernah kekurangan definisi. Budaya organisasi dijelaskan, misalnya, sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, cara pekerjaan dilakukan ditempat itu, dan asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi.

Berdasarkan pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli diatas dapat di ketahui yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara beorganisasi dan berperilaku dari para anggota organisasi. Jadi jelaslah bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini, dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan. berfungsi sebagai perkat, pemersatu, identitas, citra,

motivator bagi seluruh staff dan orang-orang yang ada di dalamnya. Selanjutnya, sistem nilai tersebut diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target kinerja yang ditetapkan.

2. Nilai Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai yang dituangkan dalam bentuk norma atau pedoman bagi anggota organisasi dalam perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasi. Nilai-nilai yang dijadikan pedoman seperti: menjaga nama baik organisasi, menghargai perbedaan pendapat, menjaga suasana kebersamaan, menghargai inisiatif individu dalam melaksanakan tugas, dan berorientasi pada visi dan misi lembaga dalam melaksanakan tugas.

Dalam pelaksanaan pekerjaan setiap anggota organisasi harus berpedoman kepada nilai-nilai yang diwujudkan dalam suatu norma yang tertulis maupun tidak tertulis. Norma-norma tersebut seperti :ketaatan bekerja, bertanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan, jujur dalam melaksanakan pekerjaan, dan melakukan pembaharuan (inovasi) dalam melaksanakan pekerjaan. Nilai-nilai yang ada pada organisasi selanjutnya bagian dari kepribadiannya dan merupakan keyakinan yang dipertahankan selama jangka waktu yang lama. Dengan demikian diduga terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap semangat kerja pegawai.

3. Karakteristik Budaya Organisasi

Pada dasarnya semua organisasi mempunyai suatu budaya, baik budaya kuat maupun budaya lemah. Budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada setiap sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Menurut Luthans (2006), budaya organisasi mempunyai beberapa karakteristik penting diantaranya adalah:

- a. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
- b. Norma. Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi “jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit”.
- c. Nilai dominan. Orang mendukung dan berharap peserta membagi-bagikan nilai utama.
- d. Filosofis. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diberlakukan.
- e. Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan.
- f. Iklim Organisasi. Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Menurut Robins (1996) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebut

dengan organisasi lainnya. Sistem nilai tersebut dibangun oleh tujuh karakteristik sebagai sari dari budaya organisasi. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah :

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko (*Innovation and risk taking*), sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian kerincian. (*Attention to detail*), sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (*precision*), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi Hasil (*Outcome Orientation*), sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi Orang. (*People Orientation*), sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang dalam organisasi itu.
5. Orientasi Tim. (*Team Orientation*), sejauh mana kegiatan organisasi diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu.
6. Keagresifan (*Aggressiveness*), sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan/ Stabilitas (*Stability*), sejauhmana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *Status Quo* sebagai kontras dari pertumbuhan., dalam arti kemantapan beorganisasi dalam melaksanakan tugas.

Nilai fundamental budaya organisasi 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 organisasi berupaya mengubah komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin. Budaya organisasi 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 organisasi berupaya mengubah komunikasi tradisional menjadi perilaku manajemen modern, sehingga tertanam kepercayaan dan semangat kerjasama yang tinggi serta disiplin.

4. Fungsi Budaya Organisasi

Terdapat hubungan antara *person-organization fit* dengan tingkat kepuasan organisasi, komitmen dan *turnover* karyawan, dimana individu yang sesuai dengan budaya organisasi memiliki kecenderungan untuk mempunyai kepuasan organisasi dan komitmen tinggi pada organisasi, dan juga memiliki intensitas tinggi untuk tetap tinggal dan beorganisasi di organisasi, sebaliknya, individu yang tidak sesuai dengan budaya organisasi cenderung memiliki komitmen rendah, akibatnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi tentu saja lebih tinggi (tingkat turnover karyawan tinggi). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa nilai budaya secara signifikan mempengaruhi semangat kerja pegawai. Menurut Rivai (2004), budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain.
- b. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
- d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan. Dari fungsi budaya tersebut disimpulkan bahwa budaya bernilai untuk organisasi atau karyawan, budaya meningkatkan komitmen organisasi dan konsistensi dan perilaku karyawan.

Berdasarkan beberapa fungsi budaya organisasi diatas menurut peneliti budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman, aturan dan norma-norma yang mengikat pegawai dalam melakukan kegiatan atau rutinitas dalam instansi tempat pegawai tersebut bekerja selain itu budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini, dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan. budaya organisasi berfungsi sebagai perkat, pemersatu, identitas, citra, motivator bagi seluruh staff dan orang-orang yg ada di dalamnya. Selanjutnya, sistem nilai tersebut diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target kinerja yang ditetapkan.

5. Unsur-Unsur Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai yang dituangkan dalam bentuk norma atau pedoman bagi anggota organisasi dalam perilaku dan

memecahkan masalah–masalah organisasi. Tika (2006) mengemukakan unsur-unsur yang terkandung dalam budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

a. Asumsi Dasar

Dalam budaya organisasi terdapat asumsi dasar yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.

b. Keyakinan

Keyakinan yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk slogan atau moto, asumsi dasar, tujuan umum organisasi, filosofi usaha, dan prinsip-prinsip usaha.

c. Pemimpin

Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi.

d. Pedoman mengatasi masalah

Dalam organisasi terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Kedua masalah tersebut dapat diatasi dengan asumsi dasar dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi.

e. Berbagi nilai (*sharing value*)

Dalam organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.

f. Pewarisan (*learning process*)

Asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman

untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi tersebut.

g. Penyesuaian (*adaptation*)

Perlu penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku pada kelompok tersebut, dan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan.

Berdasarkan kajian teori yang mendukung tentang budaya organisasi maka dapat diambil pengertian yang dimaksud budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, norma, aturan yang mengikat anggota organisasi agar bertindak sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, yang meliputi aspek-aspek inovasi dan pengambilan risiko, perhatian kerincian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemandirian kesetaraan

C. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya.

Kinerja merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh seorang karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya instansi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi atau instansi. Menurut Maryoto, (2000), kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Sementara itu Hasibuan (1996) berpendapat kinerja karyawan adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah pencapaian tujuan karyawan yang dilakukan karyawan yang dalam pencapaian hasilnya berdasarkan pada prosedur (Anwar, 2004)

Beberapa pengertian yang didefinisikan beberapa ahli diatas memperjelas, dengan meningkatnya kinerja karyawan, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, yang berarti diharapkan bukan saja kinerja dapat ditingkatkan, tetapi juga kesalahan dalam bekerja akan diperkecil. Berdasarkan beberapa pengertian tentang kinerja karyawan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi yang dicapai karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi, sehingga tujuan yang akan dicapai dapat terlaksana sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Setiap karyawan, baik karyawan perusahaan, karyawan sosial maupun karyawan pemerintah didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan tersebut harus dicari faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. menurut Nitisemito (2002) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

1. Kualitas dan kemampuan fisik

Kualitas dan kemampuan fisik karyawan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan

2. Sarana pendukung

Terbagi atas 2 golongan, yaitu:

- a. Lingkungan kerja, meliputi teknologi dan cara produksi yang digunakan, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja.
- b. Kesejahteraan karyawan, meliputi sistem pengupahan, jaminan tenaga kerja dan kelangsungan kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Zainun, (2001) adalah:

- a. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer

- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh karyawan, proses karyawan, dan kultur organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan, dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

3. Penilaian Kinerja

Kinerja sebagai gerakan perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu. Tanpa adanya kinerja berarti tidak ada upaya untuk mencapai hasil atau target.. Kinerja yang baik memiliki beberapa karakteristik yaitu: rasional, konsisten, tepat, efisien, tertantang, terarah, disiplin, sistematis, dapat dicapai, disepakati, terkait dengan waktu dan beorientasi pada kerjasama kelompok, oleh karena itu kinerja seorang harus dinikahi agar dalam pelaksanaannya dapat terarah sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Dessler (1992) ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja, yaitu:

- a. Kualitas pekerjaan meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
- b. Kuantitas Pekerjaan meliputi: Volume keluaran dan kontribusi.
- c. Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- d. Kehadiran meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
- e. Konservasi meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

Pada penelitian kali ini indikator untuk mengukur kinerja pegawai, penulis mengutip pendapat Gomes (2000) bahwa kinerja seseorang dapat diukur dari:

- a. Kualitas kerja yaitu ketelitian dan kecermatan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya
- b. Pengetahuan yaitu pegawai memiliki dan menguasai tentang bidang pekerjaan yang digelutinya.
- c. Gagasan-gagasan yaitu kemampuan pegawai dalam melaksanakan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- d. Kehadiran dan penyelesaian kerja yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal.
- e. Semangat dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas
- f. Kepribadian, yaitu menyangkut, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Penilaian kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung baik dari segi standar kualitas maupun kuantitas. Penilaian kinerja dapat diartikan proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif

Suatu penilaian kinerja membutuhkan suatu standar/kriteria terhadap sejauh mana kinerja aparatur tersebut dibandingkan satu sama lain. Semakin jelas standar kinerja

yang dibandingkan semakin akurat penilaian kinerja tersebut. Langkah-langkah yang pertama yang harus dilakukan dalam pengelolaan aparatur atau kelompok kerja yang efektif adalah meninjau standar yang ada. Standar kinerja merupakan tolok ukur bagi suatu perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan/ditargetkan sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar kinerja dapat juga dijadikan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan

Berdasarkan kajian teori yang mendukung tentang kinerja karyawan maka dapat diambil pengertian yang dimaksud kinerja karyawan adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya yang menyangkut aspek-aspek kualitas kerja, pengetahuan, gagasan-gagasan, kehadiran dan penyelesaian kerja semangat dan tanggung jawab serta kepribadian.

D. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah suatu dorongan jiwa yang membuat seseorang tergerak untuk melakukan tindakan yang produktif, baik yang berorientasi kerja menghasilkan uang maupun yang tidak. Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa motivasi adalah “keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsang untuk melakukan tindakan”. Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu dari kata “*movere*” yang berarti menggerakkan merupakan pemberian motivasi kerja pada karyawan sehingga mereka mau bekerja dengan semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi

(Matituna, 1993). Barelson dan Steiner (*dalam* Wahjosumidjo, 1993) menyatakan bahwa motif adalah keadaan batin yang menyemangati tindakan atau pergerakan dan mengarahkan atau menghubungkan tindakan terhadap tujuan. Sedangkan menurut Duncan (*dalam* Wahjosumidjo, 1993) menyatakan bahwa motivasi mengacu pada kesadaran berupaya untuk mempengaruhi tindakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut (Wahjosumidjo, 1993) motivasi merupakan salah satu teknik kepemimpinan. Sehingga setiap pemimpin dalam kerangka melaksanakan serangkaian fungsi kepemimpinannya pasti menggunakan motivasi. Sebab dalam proses interaksi antara pemimpin dan bawahannya, motivasi mempunyai peranan vital dalam menggerakkan kemauan bawahan sehingga bawahan berperilaku yang dipenuhi bawahan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kekuatan-kekuatan internal dan eksternal yang ada dari seseorang yang membangkitkan antusiasme (semangat) untuk melakukan sesuatu. Motivasi yang ada pada diri seorang karyawan atau anggota suatu organisasi apabila dapat dibangkitkan dan didayagunakan dengan baik maka akan menghasilkan kinerja dan produktivitas yang baik dalam pencapaian tujuan organisasi.

Motivasi dapat juga diasumsikan sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran

organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Motivasi juga merupakan usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapatkan kepuasan dengan perbuatannya.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Dalam rangka untuk memotivasi bawahan dalam suatu organisasi, sangat ditentukan oleh kepiawaian seorang pimpinan untuk memahami faktor-faktor motivasi sebagai daya pendorong atau penguat (*reinforcement*) sehingga individu tergerak untuk bekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, pemahaman terhadap motivasi sangat penting artinya bagi pimpinan. Menurut Salusu (2000) bahwa seseorang bersedia melakukan suatu pekerjaan karena dirangsang oleh motivasi. Motivasi itu timbul karena faktor-faktor, sebagai berikut:

a. Budaya

Budaya organisasi pada dasarnya mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk anggota organisasi yang berada dalam hirarki organisasi. Norma tersebut dapat terlihat dari kebiasaan kebiasaan rutinitas yang diterapkan dari organisasi. Budaya organisasi mampu menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi tetapi dapat pula menjadi faktor utama kegagalan organisasi. Budaya ini berbeda-beda tiap organisasi, ada organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan ada pula yang memiliki budaya organisasi yang lemah. Budaya organisasi banyak berpengaruh pada pola perilaku dalam bidang:

1. Nilai-nilai perusahaan (masalah baik-buruk, masalah etika)
2. Suasana organisasi (bagaimana orang merasa dan beraksi)
3. Gaya kepemimpinan dalam melakukan wewenang

b. Kepemimpinan

Jika dilihat pada konteks kepemimpinan hal yang saling terkait adalah adanya unsur kader penggerak, adanya peserta yang digerakkan, adanya komunikasi, adanya tujuan organisasi dan adanya manfaat yang tidak hanya dinikmati oleh sebagian anggota. Pada dasarnya setiap tindakan yang diambil oleh pimpinan atau manajer mempengaruhi iklim dalam beberapa hal, seperti aturan-aturan, kebijakan-kebijakan, dan prosedur-prosedur organisasi terutama masalah-masalah yang berhubungan dengan masalah personalia, distribusi imbalan, gaya komunikasi, cara-cara yang digunakan untuk memotivasi, teknik-teknik dan tindakan pendisiplinan, interaksi antara manajemen dan kelompok, dan interaksi antar kelompok

c. Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi lainnya yang mengarah pada persepsi masing-masing anggota dalam memandang organisasi yang berpengaruh terhadap motivasi pada pelaku organisasi.

Porter & Miles dalam Danim (2004) mengemukakan bahwa terdapat 3 (tiga) variabel yang mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja, yaitu:

- 1) Sifat-sifat individual. Ini meliputi kepentingan setiap individu, sikap, kebutuhan atau harapan yang berbeda pada setiap individu. Perbedaan-perbedaan tersebut membuat derajat motivasi di dalam diri pekerja menjadi bervariasi satu dengan lainnya. Seorang pekerja yang menginginkan prestasi kerja yang tinggi, misalnya cenderung akan terdorong untuk melakukan pekerjaan yang dapat meningkatkan taraf hidupnya. Sebaliknya, seseorang yang dimotivasi oleh uang akan cenderung memilih pekerjaan yang imbalannya besar.
- 2) Sifat-sifat pekerjaan. Ini meliputi tugas-tugas yang harus dilaksanakan, termasuk tanggung jawab yang harus diemban dan kepuasan yang muncul kemudian. Pekerjaan yang banyak membutuhkan tanggungjawab, misalnya akan mendatangkan kepuasan tertentu dan dapat meningkatkan derajat motivasi.
- 3) Lingkungan kerja dan situasi kerja karyawan. Seorang individu betah pada lingkungan kerjanya akan senantiasa berinteraksi baik sesama rekan sekerja maupun atasan. Disini, seorang karyawan dapat dimotivasi oleh rekan sekerjanya atau oleh atasannya. Penghargaan yang diberikan oleh atasan baik dalam bentuk materi maupun non materi akan meningkatkan motivasi kerja karyawan

3. Tujuan Pemberian Motivasi

Seperti apa yang disampaikan menurut ahli diatas, motivasi adalah dorongan yang ada dalam diri manusia yang menyebabkan ia melakukan sesuatu". Bila kita

menghendaki orang lain melakukan sesuatu sesuai dengan motivasi yang diberikan, hendaknya pemberian motivasi mempunyai tujuan-tujuan yang jelas. Motivasi diperlukan dalam suatu organisasi karena dapat mendorong kinerja pegawai. Tujuan ini dapat dicapai jika manajer suatu organisasi memahami dengan tepat jenis-jenis motivasi dalam rangka mendorong pegawai untuk bekerja dan memberikan insentif terhadap hasil pekerjaannya. Menurut Hasibuan (1996), ada beberapa tujuan pemberian motivasi yaitu:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan,
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan,
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan,
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan,
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan,
- f. Mengefektifkan pengadaan karyawan,
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik,
- h. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan,
- i. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan,
- j. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan.

Pemberian motivasi hendaknya memiliki aspek tujuan yang jelas dan alasan yang kuat karena loyalitas, kreatifitas, partisipasi, antusias, keterbukaan, komunikasi, moral, tanggung jawab, kepuasan para pegawai/karyawan akan dapat ditingkatkan sehingga produktivitas dan kinerja juga akan meningkat. Menurut peneliti tujuan pemberian motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang

agar mereka mau bekerja, pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

4. Metode Motivasi

Beragam metode dapat dilakukan seorang pimpinan/manajer dalam memberikan motivasi-motivasinya kepada bawahan Hasibuan (1996) menyatakan bahwa. ada 2 metode yang biasa di dalam motivasi, yaitu:

a. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.

b. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaan. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

Pengetahuan yang mamadai tentang metode motivasi akan memberikan informasi yang tepat bagaimana dan kepada siapa motivasi itu harus diberikan, sebab karakteristik individu yang bekerja dalam suatu organisasi sangat beragam. Dengan kata lain, pemberian motivasi kepada pagawai harus tetap mengutamakan

karakteristik yang dimiliki oleh para pegawai yang bersangkutan

5. Model Motivasi

Motivasi adalah keinginan bekerja untuk mencapai suatu tujuan, di mana keinginan tersebut dapat merangsang dan membuat seseorang mau melakukan pekerjaan atau apa yang mengakibatkan timbulnya motivasi kerja, oleh karena itu sudah selayaknya organisasi mampu memberdayakan aspek dan pola-pola motivasi dengan baik dalam rangka meningkatkan gairah kerja pegawai. Menurut Hasibuan (1996) beberapa model motivasi dapat dibedakan menjadi:

- a. Model Tradisional, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan sistem insentif yaitu memberikan insentif materiil kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin berprestasi maka semakin banyak balas jasa yang diterimanya. Jadi motivasi bawahan untuk mendapatkan insentif (barang atau uang) saja.
- b. Model hubungan manusia, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat, dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting. Sebagai akibatnya karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam melakukan pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan nonmateriil karyawan, maka motivasi bekerjanya akan meningkat pula.
- c. Model sumber daya manusia, mengemukakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan dan kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini

karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi kerja yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

6. Teori Motivasi

Motivasi merupakan rangsangan atau dorongan-dorongan yang dapat disebut sebagai upaya memotivasi pegawai agar bekerja sesuai dengan ketentuan dan harapan organisasi.

a. Teori Kebutuhan dari Maslow

Teori Maslow ini sering disebut dengan teori hirarki kebutuhan. Karena menyangkut kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar dia termotivasi untuk bekerja. A. Maslow (1993) menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun secara hirarki dan bahwa kebutuhan – kebutuhan yang berada pada tingkat rendah di dalam susunan hirarki sebagian besar haruslah dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi yang tersusun di dalam hirarki akan memotivasi tingkah laku. Kebutuhan manusia diklasifikasi menjadi lima hierarki kebutuhan yaitu:

- 1) Kebutuhan fisik, yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, minum, perumahan dan sebagainya.
- 2) Kebutuhan keamanan, adalah kebutuhan akan keamanan dari ancaman,

merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

- 3) Kebutuhan sosial, kebutuhan akan teman, dicintai, dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya.
- 4) Kebutuhan harga diri, adalah kebutuhan akan penghargaan diri, dari karyawan dan masyarakat sekitarnya.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.

b. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Menurut Herzberg (1999) motivasi adalah “proses mempengaruhi atau mendorong pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan.” Herzberg (1999) membagi motivasi ke dalam dua bentuk motivasi yaitu sebagai berikut:

1. Motivasi yang bersifat intrinsik berarti motivasi yang berasal dari dalam diri pegawai seperti harapan dan keinginan pegawai dalam bekerja dengan pengharapannya.
2. Motivasi yang bersifat ekstrinsik adalah motivasi yang berasal dari luar diri pegawai seperti kompensasi berupa tunjangan, insentif, penghargaan, kebijakan pimpinan.

Penjelasan teori Herzberg (1999)

1. Pengharapan: Pegawai termotivasi bekerja karena ada keinginan yang ingin dicapai atau diharapkan
2. Tunjangan: Imbalan yang diterima pegawai sesuai dengan tugas yang diemban.
3. Insentif: Upah diluar gaji yang diterima pegawai sesuai dengan kinerja pegawainya
4. Penghargaan: Penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi
5. Kebijakan pimpinan: pimpinan memberikan semangat kepada pegawai agar bekerja lebih baik atau tidak, misalnya melalui program promosi.

Dalam kaitannya dengan kinerja karyawan, menurut Herzberg (1999) kinerja karyawan dalam motivasi adalah dorongan semangat kerja yang timbul dari dalam diri karyawan sehingga mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilan demi terwujudnya tujuan organisasi, motivasi tersebut dikelompokkan kedalam motivasi yang bersifat intrinsik dengan aspek, adanya komitmen untuk memajukan organisasi, bekerja dengan berdisiplin tinggi, memiliki semangat dan tanggung jawab penuh dalam bekerja, memiliki sikap dan kepribadian yang baik, selalu termotivasi untuk mengeluarkan ide atau gagasan yang berkaitan dalam penyelesaian tugas kantor, tercapainya target dalam bekerja.

c. Teori Prestasi dari McClelland

Robbin (1996) mengemukakan bahwa teori kebutuhan McClelland berfokus pada

tiga hal yaitu prestasi, kekuasaan dan afiliasi. Menurut McClelland, orang mempunyai dorongan kuat untuk berhasil meraih prestasi pribadi. Mereka mempunyai hasrat untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya, dorongan ini adalah kebutuhan untuk berprestasi. Kebutuhan afiliasi merupakan hasrat untuk disukai orang lain atau diterima baik oleh orang lain. Sedangkan kebutuhan kekuasaan merupakan hasrat untuk dapat menguasai orang lain.

d. Teori ERG (*Existence, Relatedness and Growth*) dari Alderfer

Menurut teori ERG dalam Hasibuan (1996), menyatakan ada tiga kelompok kebutuhan yang utama dalam memotivasi seseorang, yaitu:

1) Kebutuhan akan keberadaan (*Existence Needs*)

Yaitu kebutuhan yang berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalamnya kebutuhan fisik dan kebutuhan keamanan dan keselamatan dari Maslow.

2) Kebutuhan akan afiliasi (*Relatedness Needs*)

Kebutuhan ini menekankan akan pentingnya hubungan antar individu. (*interpersonal relationships*) dan juga bermasyarakat (*social relationships*). Kebutuhan ini berhubungan dengan kebutuhan sosial dan kebutuhan status dari Maslow.

3) Kebutuhan akan kemajuan (*Growth Needs*)

Yaitu keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya.

e. Teori Harapan

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom dalam (Siagian,1995). yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Teori harapan ini mengandung 3 (tiga) variabel, antara lain:

- 1) Daya tarik, yaitu sampai sejauhmana seseorang merasa penting atas hasil atau imbalan yang diperolehnya sebagai akibat dari tugas yang diselesaikan.
- 2) Hubungan antara prestasi kerja dengan imbalan, yaitu tingkat keyakinan seseorang tentang hubungan antara tingkat prestasinya dengan imbalan yang diterima.
- 3) Hubungan antara usaha dan prestasi kerja, yaitu persepsi seseorang tentang kemungkinan bahwa usaha tertentu yang dilakukannya akan menghasilkan prestasi kerja.

Berdasarkan kajian teori yang mendukung tentang motivasi kerja maka dapat diambil pengertian yang dimaksud motivasi kerja karyawan adalah rangsangan atau dorongan-dorongan yang diberikan kepada pegawai sebagai upaya memotivasi pegawai agar bekerja sesuai dengan ketentuan dan harapan organisasi tempat kerja tersebut bekerja yang meliputi aspek-aspek 1. Intrinsik: pengharapan atau semangat 2. ekstrinsik: insentif, penghargaan dan kebijakan pimpinan.

E. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Karyawan.

Berbicara soal organisasi, maka akan terpikir bahwa ada pihak yang memerintah yang disebut pimpinan/pemimpin dan ada pihak yang diperintah/bawahan. Guna meningkatkan kinerja karyawan agar termotivasi dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan seseorang pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk bekerja sama dalam melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Suatu organisasi akan berhasil atau gagal, tergantung pada gaya kepemimpinan daripada atasannya, yang bertanggung jawab atas pelaksanaan suatu pekerjaan dari semua jabatan yang ada dibawah tanggung jawabnya. Menurut Priyono (2000) gaya kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas atau *style* kepemimpinan dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang memang diinginkan bersama. Kepemimpinan yang efektif haruslah memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Menurut Wahjosumidjo (1984), kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung 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. Nowack (2004) menyimpulkan bahwa kepemimpinan dapat menciptakan hal yang dinamis dari visi organisasi yang dapat memberikan dorongan untuk memiliki ciptaan baru dan inovasi. Kepemimpinan dapat menciptakan inspirasi untuk memiliki rasa kekaguman, kebanggaan dan kesetiaan kepada karyawan sehingga tercipta motivasi untuk melakukan tugas lebih dari yang diharapkan. Nowack (2004) meneliti pengaruh efektivitas kepemimpinan terhadap kesehatan psikologi karyawan, termasuk kepuasan kerja, motivasi, stres, retensi dan kinerja karyawan. Hasilnya menyimpulkan bahwa karyawan yang berpikir bahwa pemimpin yang memiliki kepemimpinan yang sangat buruk menyebabkan karyawan cenderung untuk keluar dari organisasi, motivasi kerja rendah, lingkaran kerja tidak sehat, stres yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan untuk menciptakan motivasi bekerja, termasuk kepuasan kerja, stres dan suasana kerja.

Elenkov (2002) pada *Jurnal Riset Bisnis* menyelidiki pengaruh kepemimpinan dengan kinerja karyawan dalam motivasi kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (a) Kepemimpinan berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, (b) kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja, dan (c) dukungan motivasi kerja adalah sebagai variabel intervening kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga termotivasi dalam bekerja. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai yang dituangkan dalam bentuk norma atau pedoman bagi anggota organisasi dalam perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasi. Nilai-nilai yang dijadikan pedoman seperti: menjaga nama baik organisasi, menghargai perbedaan pendapat, menjaga suasana kebersamaan, menghargai inisiatif individu dalam melaksanakan tugas, dan berorientasi pada visi dan misi lembaga dalam melaksanakan tugas. Dalam pelaksanaan pekerjaan setiap anggota organisasi harus berpedoman kepada nilai-nilai yang diwujudkan dalam suatu norma yang tertulis maupun tidak tertulis. Norma-norma tersebut seperti :ketaatan bekerja, bertanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan, jujur dalam melaksanakan pekerjaan, dan melakukan pembaharuan (inovasi) dalam melaksanakan pekerjaan. Nilai-nilai yang ada pada organisasi selanjutnya bagian dari kepribadiannya dan merupakan keyakinan yang dipertahankan selama jangka waktu yang lama. Dengan demikian diduga terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Sebagaimana telah ditunjukkan dalam penelitian terdahulu, menurut (Masrukhin dan Waridin, 2006) variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan, sedangkan menurut penelitian Yuwalliatin (2006) variabel yang dapat mempengaruhi kinerja dan keunggulan kompetitif adalah budaya organisasi, motivasi dan komitmen. Menurut (Koesmono, 2005) budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja serta kinerja karyawan.

F. Penelitian Terdahulu

- a. Penelitian Lili (2010) yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Sinar Pandawa di Medan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel budaya organisasi dengan motivasi kerja karyawan pada PT Sinar Pandawa di Medan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Sinar Pandawa yang mencapai 150 orang karyawan dengan tingkat kelonggaran kesalahan (e) sebesar 10%. . Berdasarkan hasil penelitian penulis memperoleh kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan PT Sinar Pandawa di Medan.
- b. Penelitian Elisabeth (2012) yang berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan Manajer Personalia Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Masa Kini Mandiri (Surat Kabar Harian Umum Lampung Post). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan PT Masa Kini Mandiri. Hasil penelitian ini menunjukkan secara parsial gaya kepemimpinan *participative* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Masa Kini Mandiri, sedangkan gaya kepemimpinan *exploitative-authoritative*, gaya kepemimpinan *authoritative* dan gaya kepemimpinan *consultative* tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Masa Kini Mandiri.
- c. Tesis Heriyanti (2007) yang berjudul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi PT PLN (Persero))

APJ Semarang)”. Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan melalui Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

- d. Penelitian Monica (2015) yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Samudera Indonesia Group Cabang Bandar Lampung)”. Hasil analisis menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja karyawan, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Tabel 2.1 *Mapping* Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel X	Variabel Y	Variabel Z	Hasil Penelitian
1.	Lili (2010)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Sinar Pandawa di Medan	Budaya Organisasi	Motivasi Kerja Karyawan	-	terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan PT Sinar Pandawa di Medan.
2.	Elisabeth (2012)	Analisis Gaya Kepemimpinan Manajer Personalia Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Masa Kini Mandiri (Surat Kabar Harian Umum Lampung Post)	Gaya Kepemimpinan Manajer Personalia	Motivasi Kerja Karyawan	-	secara parsial gaya kepemimpinan <i>participative</i> berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Masa Kini Mandiri, sedangkan gaya kepemimpinan <i>exploitative-authoritative</i> , gaya kepemimpinan <i>authoritative</i> dan gaya kepemimpinan <i>consultative</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Masa Kini Mandiri.

3.	Dewita (2007)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Keoemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Interving (Studi PT PLN (Persero) APJ Semarang)	Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Gaya Kepemimpinan	Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Interving	-	Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan melalui Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
----	---------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------	---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4.	Monica (2015)	Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Samudera Indonesia Group Cabang Bandar Lampung)	Iklim Organisasi dan Kompensasi	Loyalitas Karyawan	Kepuasan Kerja	iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komprnsasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja karyawan, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.
----	---------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------	--------------------	----------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

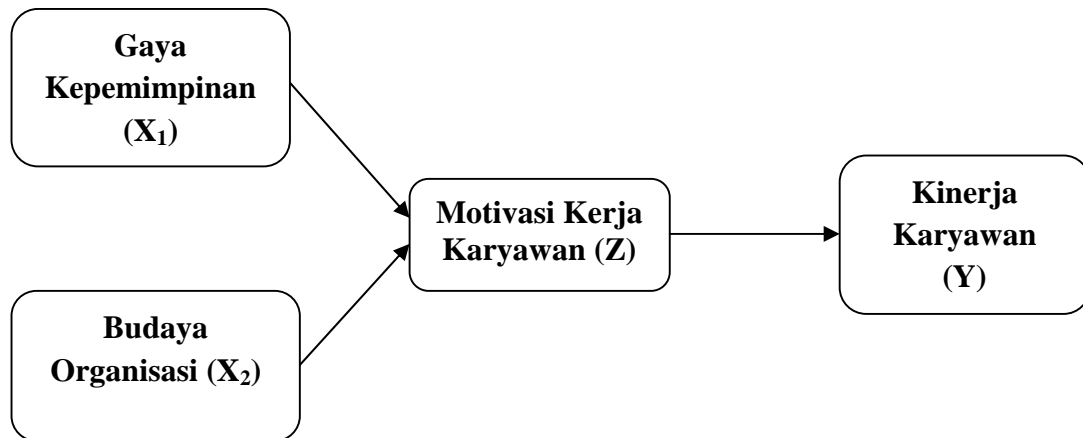
Sumber: data Diolah, 2014

G. Kerangka Berpikir

Faktor manusia merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Sumber daya yang paling penting untuk dimiliki sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM). Seberapa canggihnya teknologi yang ada di dalam suatu perusahaan, pada akhirnya akan kembali kepada manusia yang menggunakan teknologi tersebut, tanpa adanya manusia, teknologi canggih tersebut tidak akan bekerja dengan optimal. Maka dari itu, manusia yang ada di dalam perusahaan tersebut haruslah diberi motivasi untuk dapat meningkatkan kinerja yang dimilikinya, karena sebagai manusia pasti mempunyai titik jenuh dalam melakukan suatu hal.

Di dalam suatu perusahaan terdapat kepemimpinan dan juga budaya organisasi. Pegawai dapat bekerja dengan baik apabila mereka merasa nyaman dengan kondisi yang ada di dalam perusahaan tempat ia bekerja. Lingkungan sosial tempat kerja yang kondusif ternyata sangat mempengaruhi semangat dan motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi. Apabila karyawan cocok dengan budaya organisasi di dalam suatu perusahaan tersebut maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut (Robbins, 1996).

Sebagaimana telah ditunjukkan dalam penelitian terdahulu, menurut (Masrukhin dan Waridin, 2006) variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, kepuasan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan. Maka dari itu, kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam bagan di bawah ini:

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

H. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. H₁: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
2. H₂: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
3. H₃: Motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
4. H₄: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan.
5. H₅: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan.