BAB II

LANDASAN TEORI

1.1 Gaya Kepemimpinan

1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Untuk memahami gaya kepemimpinan terlebih dahulu kita ketahui definisi kepemimpinan menurut para ahli. Adalah sebagai berikut :

Menurut House dalam Gary Yukl, (2009:4) mengatakan bahwa : Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Jadi dari pendapat House dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan cara mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan organisasi.

Sedangkan Terry dalam Wahjosumidjo, (1994:25) menyatakan bahwa"*Leadership is the activity of infuencing exercised to strive willingly for group objectives"* (Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok). Dari pendapat Terry dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.

Menurut Dubin dalam Wahjosumidjo, (1994:21) "*Leadership is the exercises of authority and the making of decisions*" (Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan). Dari pendapat Dubin dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan aktivitas yang dilakukan oleh para pemegang kekuasaan dalam membuat suatu keputusan.

Selanjutnya menurut Stogdill dalam Stonner, (2003:161) "Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan anggota kelompok". dari pendapat Stogdill dapat ditarik suatu pendapat bahwa kepemimpinan itu merupakan upaya dalam mempengaruhi dan mengarahkan suatu kelompok.

Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinnya. (Sutikno, 2014:16).

Slamet (1999:1) tugas pimpinan tidak hanya memberi perintah, tetapi mendorong dan memfasilitasi perbaikan mutu pekerjaan yang dilakukan oleh anggota atau bawahan. Selanjutnya menurut Edward Deming dalam Margono Slamet (1999:1)adalah melembagakan kepemimpinan yang membantu setiap orang dalam organisasi untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik melalui kegiatan-kegiatan pembinaan, memfasilitasi, membantu mengatasi kendala, dan lain sebagainya. Upaya suatu organisasi untuk meningkatkan mutu kinerjanya memerlukan adanya kepemimpinan yang selalu memotivasi anggota-anggota lain dari organisasi itu untuk selalu memperbaiki mutu kerjanya.

Berdasarkan definisi kepemimpinan di atas dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan berkontribusi dalam mencapai suatu tujuan.

Setelah menguraikan pengertian tentang kepemimpinan, selanjutnya menjelaskan definisi gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi.

Menurut Thoha(2013:49) bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Sedangkan Rivai (2014:42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya.Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Selanjutnya menurut Stonner (1996:165) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Berdasarkan pengertian dari para ahli di atas, maka disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah salah satu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan mengendalikan perilaku orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

1.1.2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Beberapa ahli mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan, adalah sebagai berikut :

A. Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2013:49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu :
   1. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
   2. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

B. Gaya kepemimpinan menurut pendapat Hasibuan (2007:170) gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu :
   1. Kepemimpinan Otoriter

      Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak

diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

2. Kepemimpinan Partisipatif

   Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

3. Kepemimpinan Delegatif

   Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan

dengan baik. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan

C. Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah sebagai berikut :

1. Tipe Otokratik

   Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karateristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukan sikap yang menonjolakan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laisez Faire)

   Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari

tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3. Tipe Paternalistik

   Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

4. Tipe Kharismatik

   Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpinmemiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

5. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

7. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan kerena dipilihnya sipemipin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah

untuk mencapai kata sepakat.Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

2.1.3 Teori Gaya Kepemimpinan

Salah satu pendekatan kontingensi utama pada kepemimpinan adalah Model Kepemimpinan Situasional yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard, dalam Stonner (1996:171) mengatakan bahwa "Gaya kepemimpinan yang paling efektif bervariasi dengan kesiapan karyawan. Hersey dan Blanchard mendifenisikan kesiapan sebagai keinginan untuk berpretasi, kemauan untuk menerima tanggung jawab, dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan pengalaman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut merupakan variabel penting dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif.

Menurut Hersey dan Blanchard dikutip oleh Rivai (2014:16) menyatakan bahwa hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinan-nya yaitu: Tahap *pertama,* pada kesiapan awal perhatian pimpinan pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja. Tahap *kedua* adalah di mana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat. Tahap *ketiga*

di mana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan. Tahap *keempat* adalah tahap di mana anggota mulai percaya diri, dapat mengarahkan diri dan pengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan.

Model situasional ini menarik perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis. Motivasi, kemampuan, dan pengalaman para karyawan harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi gaya mana yang paling memadai dengan kondisi yang fleksibel dan berubah-ubah. Jadi pemimpin yang ingin mengembangkan bawahannya, menaikkan rasa percaya diri mereka, dan membantu mereka belajar mengenai pekerjaannya harus mengubah gaya kepemimpinan terus menerus.

Dalam teori ini masih mempunyai beberapa kelemahan, diantaranya bila manajer fleksibel dalam gaya kepemimpinannya, atau bila mereka dapat dilatih untuk mengubah gaya mereka, dapat dianggap mereka akan efektif dalam berbagai situasi kepemimpinan. Bila sebaliknya manajer relatif kaku dalam gaya kepemimpinan, mereka akan bekerja dengan efektif hanya dalam situasi yang paling cocok yang gaya mereka atau yang dapat disesuaikan agar cocok dengan gaya mereka. Kekakuan seperti itu akan menghambat karier pribadi manajer yang menyebabkan tugas organisasi dalam mengisi posisi manajemen tidak efektif.

Kemudian muncullah teori kepemimpinan menurut Fiedler dalam Stonner (1996:173) bahwa mengukur gaya kepemimpinan pada skala yang menunjukkan

tingkat seseorang menguraikan secara menguntungkan atau merugikan rekan sekerjanya yang paling tidak disukai (*LPC, Least Preferred Co-worker).*

Selanjutnya Fiedler dalam Wahjosumidjo, (1994:97) mengindentifikasikan tiga macam situasi kepemimpinan atau variabel yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang efektif yaitu:

a. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan *(leader-member relations).* Maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.
b. Struktur tugas *(task structure).* Maksudnya di dalam situasi kerja apakah tugas-tugas telah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.
c. Kewibawaan kedudukan pemimpin *(leader's position power).* Bagaimana kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan.

Situasi akan menyenangkan pemimpin apabila ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain situasi akan menyenangkan apabila pemimpin diterima oleh para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas, dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal ditetapkan pada posisi pemimpin. Jadi situasi yang terjadi sebaliknya maka terjadi hal yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.Dari ketiga variabel tersebut, oleh Fiedler kemudian dirumuskan ke dalam delapan kombinasi, yang dirasakan sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan yang efektif dan menyenangkan. Kedelapan kombinasi tersebut sebagai berikut :

Gambar. 2.1

Gaya Kepemimpinan menurut Fiedler

Kondisi	Hubungan Pemimpin dgn Bawahan	Struktur Tugas	Kekuasaan Kedudukan Pemimpin	Gaya Kepemimpinan yang Efektif
I	Baik	Berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
II	Baik	Berpola	Lemah	Mementingkan tugas atau hasil
III	Baik	Tidak Berpola	Kuat	Mementingkan tugas atau hasil
IV	Baik	Tidak Berpola	Lemah	Mementingkan hubungan atau bawahan
V	Tidak Baik	Berpola	Kuat	Mementingkan hubungan atau bawahan
VI	Tidak Baik	Berpola	Lemah	Mementingkan hubungan atau bawahan
VII	Tidak Baik	Tidak Berpola	Kuat	Mementingkan hubungan atau bawahan
VIII	Tidak Baik	Tidak Berpola	Lemah	Mementingkan tugas atau hasil

Sumber : Wahjosumidjo (1994:98)

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa apabila kondisi menunjukkan angka I, berarti hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin kuat, sehingga gaya atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil. Jika kondisi menunjukan kondisi II, maka hubungan antara atasan dan bawahan baik, struktur tugas dalam organisasi itu telah tersusun dalam pola-pola, kewibawaan kedudukan pemimpin lemah, sehingga gaya

atau perilaku kepemimpinan yang efektif adalah perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas atau hasil. Demikian pula selanjutnya.

Dari teori Filder di atas dapat diambil kesimpulan bahwa indikator gaya kepemimpinan ada tiga, yaitu hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut dan kewibawaan kepemimpinan.

Dari teori-teori di atas, ada persamaan antara pendapat Blanchard dan Fiedler yaitu, sama-sama mempunyai pandangan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda.

Perbedaan terlihat yaitu dari ide Blanchard bahwa gaya kepemimpinan yang dilontarkan relatif kaku atau sulit untuk diterapkan dalam taraf kenyataan, sedangkan gaya kepemimpinan yang disampaikan oleh Fiedler lebih fleksibel artinya lebih mudah diterapkan dalam praktek keseharian.

Berdasarkan berbagai teori tentang gaya kepemimpinan dan indikator yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang, maka penulis mencoba untuk mengkaji dan menganalisis gaya kepemimpinan yang dianggap sesuai dengan kondisi di lingkungan Biro Umum dan Keuangan Universitas Lampung dengan menggunakan teori yang ditulis oleh Fiedler, bahwa elemen yang menentukan gaya kepemimpinan seseorang adalah hubungan antara pemimpin dengan bawahan, struktur tugas yang ada dalam pekerjaan tersebut, dankewibawaan pimpinan. Melalui teori Fiedler ini akan dilihat bagaimana gaya kepemimpinan yang ada di Biro Umum dan Keuangan Universitas Lampung dalam mewujudkan kinerja pegawai.

2.2 Motivasi

2.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Hasibuan (2007:95) mengatakan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Sedangkan menurut Robbins (2003:213) dalam bukunya Perilaku Organisasi, mendefinisikan Motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Jadi motivasi merupakan upaya yang ada dalam diri seseorang dalam memenuhi kebutuhannya guna mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya menurut Handoko, (2012:250) Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendororng keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Jadi motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Adapun Stoner, (2003:134) menyatakan bahwa motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Ini termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu.

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu di dalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya untuk memenuhi kebutuhannya dalam mencapai kepuasan sesuai tujuannya.

Motivasi merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi, sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Sutrisno, (2013:116) menyatakan motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat digolongkan menjadi dua, yaitu faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari pegawai :

a. Faktor Intern

   Faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang, atau faktor yang bersumber dari dalam diri seseorang, antara lain;

   1. Keinginan untuk dapat hidup
   2. Keinginan untuk dapat memiliki
   3. Keinginan untuk memperolah penghargaan
   4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
   5. Keinginan untuk berkuasa

b. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi seseorang, atau faktor yang berasal dari luar diri seseorang, adalah:

1. Kondisi lingkungan kerja
2. Kompensasi yang memadai
3. Supervisi yang baik
4. Adanya jaminan pekerjaan
5. Status dan tanggung jawab
6. Peraturan yang fleksibel

2.2.3 Jenis-Jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan (2007:99) yaitu sebagai berikut :

a. Motivasi Positif *(Insentif Positif)*

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik, dengan motivasi positif semangat kerja bawahan akan meningkat karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi Negatif *(Insentif Negatif)*

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah), dengan memotivasi negatif semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut di hukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek, kedua jenis motivasi di atas sering digunakan oleh pimpinan suatu organisasi maupun instansi pemerintah. penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Permasalahannya kapan motivasi positif atau motivasi negatif ini dapat efektif merangsang gairah kerja pegawai, seorang pimpinan harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

2.2.4 Teori-Teori Motivasi

Hasibuan (2007:103) mengemukakan teori motivasi dikelompokkan ke dalam dua aspek, yaitu teori kepuasan *(content theory)* dan teori motivasi proses *(proses theory).* Adapun teori motivasi tersebut adalah :

A. Teori kepuasan *(content theory)*

Teori ini mendasarkan pendekatan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat bekerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materiil maupun nonmateriil yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya.

Penganut-penganut teori kepuasan *(content theory),* antara lain adalah :

1. Taylor dengan Teori Motivasi Klasik

   Teori motivasi klasik atau teori kebutuhan tunggal ini dikemukakan oleh Taylor, menurut teori ini motivasi para pekerja hanya untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan

yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang. Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi, jika gaji atau upah (uang atau barang) yang diberikan cukup besar. Jadi jika gaji atau upah pegawai dinaikkan maka semangat bekerja mereka akan meningkat.

2. Maslow dengan Teori Hierarki

   Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow, mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, sebagai berikut :

   a. Kebutuhan fisiologis *(physiological needs)*

      Physiological needs yaituKebutuhan untuk mempertahankan hidup, seperti kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja giat. Kebutuhan fisik ini termasuk kebutuhan utama tetapi merupakan kebutuhan tingkat paling rendah atau dasar.

   b. Kebutuhan rasa aman *(safety and security needs)*

      Kebutuhan rasa aman *(safety and security needs)* yaitu kebutuhan akan keamanan dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

   c. Kebutuhan sosial *(social needs)*

      Kebutuhan sosial sering pula disebut dengan social needs atau affiliation needs, adalah kebutuhan sosial, teman afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Karena manusia adalah mahluk sosial, yang memerlukan kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain *(sesnse of*

belonging), kebutuhan akan perasaan dihormati *(sense ofimfortance),* kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal (sense of*achievement),* dan kebutuhan akan perasaan ikut serta *(sense of participation).*

d. Kebutuhan pengakuan *(esteem or status needs)*

Kebutuhan pengakuan adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan prestise diri dari lingkungannya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam organisasi atau instansi tersebut, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan

e. Kebutuhan aktualisasi diri *(self actualization)*

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Dalam kondisi ini seseorang akan menggunakan kemampuan, kecakapan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan yang sulit dicapai orang lain.

3. Hezberg dengan Teori Motivasi Dua Faktor

Menurut Hezberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaan nya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

a. Faktor pemeliharaan *(Maintenance factors)*

Faktor pemeliharaan, juga disebut hygiene factor, merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan pekerja sebagai manusia, pemeliharaan ketentramnan dan kesehatan. Faktor pemeliharaan adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan denngan hakikat manusia yang ingin memperoreh ketentraman badaniah.

Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan lagi, dan seterusnya.

Menurut Hezberg apabila para pekerja merasa tidak puas dengan pekerjaannya, ketidakpuasan itu pada umumnya dikaitkan dengan faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik artinya bersumber dari luar diri pekerja yang bersangkutan, seperti kebijaksanaan organisasi, pelaksanaan kebijaksanaan yang telah ditetapkan, supervisi oleh para manajer, hubungan interpersonal, kondisi kerja dan gaji. Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absen nya pekerja, bahkan dapat menyebabkan banyak pekerja yang keluar.

b. Faktor motivator *(motivation factor)*

Faktor pemuas yang disebut juga motivator, merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang yang bersangkutan (intrinsik), faktor motivator ini mencakup :

1. Prestasi atau *achievement*
2. Pengakuan atau *recognition*
3. Pekerjaan itu sendiri atau *the work it self*
4. Tanggung jawab atau *responsibility*
5. Pengembangan potensi individual atau *advancement.*

Faktor motivasi menyangkut kebutuhan psikologis seseorang akan perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat, dan lain sebagainya.

Selanjutnya Herzberg dalam Stoner (2003:144) menyimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja dan kepuasan kerja muncul dari dua set faktor yang terpisah. *Pertama* Faktor penyebab ketidakpuasan (yang disebut faktor *hygiene)* termasuk gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan semuanya mempengaruhi konteks tempat pekerjaa dilakukan. Faktor yang paling penting adalah kebijakan perusahaan, yang dinilai oleh banyak orang sebagai penyebab utama ketidakefisienan dan ketidakefektifan. Penilaian positif untuk faktor-faktor ini tidak menyebabkan kepuasan kerja tetapi hanya sampai hilangnya ketidakpuasan. *Kedua* Faktor penyebab kepuasan (faktor yang memotivasi) termasuk prestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan kemajuan semuanya berkaitan dengan isi pekerjaan dan imbalan prestasi kerja.

Didasarkan pada keyakinan Herzberg bahwa hubungan seseorang dengan pekerjaannya sangat mendasar dan karena itu sikap seseorang terhadap pekerjaannya itu sangat mungkin menentukan keberhasilan dan kegagalannya. Implikasi teori ini ialah bahwa seorang pekerja mempunyai persepsi berkarya tidak sekedar mencari nafkah, akan tetapi sebagai wahana untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya, bagaimanapun kebutuhan itu dikategorisasikan.

Menurut teori ini motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk melaksanakan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan.

4. Mc. Clelland dengan Teori Motivasi Prestasi

Teori ini berpendapat bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Menurut teori ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan :

a. Kebutuhan akan prestasi *(need for achievement) = (n.Ach)*

   Kebutuhan akan Prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu *n.Ach* ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.

b. Kebutuhan akan afiliasi *(need for affiliation) = (n.Af)*

   Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang pegawai, karena kebutuhan *n.Af* ini yang merangsang gairah kerja seseorang pegawai, yang akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

c. Kebutuhan akan kekuasaan *(need for power) = (n.Pow)*

   Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang pegawai. Karena itu *n.Pow* ini merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

5. Alderfer dengan Teori ERG

Alderfer, mengemukakan teorinya dengan nama teori (ERG) *Existence, Relatedness, Growth*. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow. Dalam teori ini memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan saja. Untuk setiap orang perlu memenuhi tiga kebutuhan tersebut dengan sebaik-baiknya, yaitu:

a. Kebutuhan akan Keberadaan *(Existence Needs)*

berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalamnya *Physiological Needs* dan *Safety Needs* dari Maslow

b. Kebutuhan akan Afiliasi *(Relatedness Needs)*

Menekankan akan pentingnya hubungan antar individu *(interpersonal relationships)* dan juga bermasysrakat *(social relationship).* Kebutuhan ini berkaitan juga dengan love needs dan esteem needs dari Maslow.

c. Kebutuhan akan Kemajuan *(Growth Needs)*

Adalah keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemajuan pribadinya.

6. Teori Motivasi Human Relations

Teori ini mengutamakan hubungan seseorang denga lingkungannya. Menurut teori ini seseorang akan berprestasi baik, jika ia diterima dan diakui dalam pekerjaan serta lingkungannya.

7. Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini menyatakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, yaitu: upah

yang layak, kesempatan untuk maju, pengakuan sebagai individu, keamanan kerja, tempat kerja yang baik, penerimaan oleh kelompok, perlakuan yang wajar, dan pengakuan atas prestasi.

B. Teori Motivasi Proses *(proses theory)*

Teori motivasi proses ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Bila diperhatikan secara mendalam teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik saat ini, maka hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin.

Karena ego manusia yang selalu menginginkan hasil yang baik-baik saja, maka daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang diperolehnya pada masa depan. Inilah sebabnya teori ini disebut teori harapan *(Expectancy Theory)*. Jika harapan itu dapat menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan semangat kerjanya. Tetapi sebaliknya bila harapan itu tidak tercapai akibatnya ia akan menjadi malas. Ada tiga teori motivasi proses yang lazim dikenal, diantaranya adalah :

1. Teori Harapan *(Expectancy Theory)*

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom, yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaan tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan

butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Pada prinsipnya teori ini terdapat hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai tingkah laku dengan hasil kerja yang ingin diperolehnya sebagai harapan.

2. Teori Keadilan *(Equity Theory)*

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/ salah), bukan atas suka atau tidak suka (like or dislike). Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan atas penilaian yang obyektif dan adil. Jika prinsip ini diterapkan dengan baik oleh pimpinan maka semangat kerja bawahan cenderung akan meningkat.

3. Teori Pengukuhan *(Reinforcement Theory)*

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

Seseorang melakukan pekerjaan dipengaruhi oleh jenis dan kualitas kemampuan yang dimilikinya, berupa keahlian, keterampilan, dan kemahiran dalam bekerja. Apabila ada kesesuaian antara pekerja dengan yang dikerjakannya baik dalam hal keterampilan, kemahiran, dan keahlian yang dimilikinya maka akan memperoleh hasil kerja yang sesuai dengan yang diharapkan, dan harapan itu menjadi satu ganjaran yang akan memberikan suatu kepuasan tersendiri bagi setiap pekerja.

Berdasarkan teori-teori di atas ada persamaan mengenai teori motivasi yang dikemukakan Maslow, Herzberg, Mc. Leland dan Alderfer, yaitu mereka sama-sama mengemukakan bahwa seseorang termotivasi atas dasar kebutuhan, bukan atas dasar keadilan dan harapan.

Sedangkan perbedaan terlihat dari pendapatnya Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia itu berjenjang dan setelah berada pada anak tangga tertentu, maka akan mencapai anak tangga yang berada diatasnya demikian seterusnya, sedangkan menurut pendapat Alderfer bahwa kebutuhan manusia itu juga berjengjang tetapi karena kondisi tertentu kebutuhan seseorang tersebut dapat naik ataupun turun dari anak tangga yang satu menuju anak tangga yang lain.

Teori-teori motivasi ini sama-sama bertujuan mendapatkan alat dan cara yang terbaik dalam memotivasi semangat kerja pegawai, agar mereka mau bekerja giat untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.Motivasi mempunyai peranan yang sangat penting bagi seorang pemimpin, dan merupakan usaha sadar untuk mempengaruhi dan mengarahkan perilaku bawahan agar kegiatannya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dari berbagai teori tentang motivasi yang dikemukakan di atas, maka penulis mencoba untuk mengkaji dan menganalisis motivasi pegawai yang ada di lingkungan Biro Umum dan Keuangan Universitas Lampung dengan menggunakan teori dari Herzberg, yaitu bahwa *intrinsic factors* merupakan faktor mempengaruhi motivasi dan membangkitkan semangat kerja, yaitu antara lainprestasi (keberhasilan mencapai sesuatu), pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan potensi individu.

2.3 Kinerja

2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu organisasi, baik itu organisasi publik maupun organisasi swasta. Kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya karena itu dalam mengukur kinerja suatu organisasi sebaiknya diukur dalam tampilan kerja dari pegawainya.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Mangkunegara (2011:67) mengatakan: Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Ruky (2001:14) menyatakan bahwa kinerja merupakan pengalih bahasaan dari bahasa Inggris *performance* yang diartikan oleh Bernardin dan Russel mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Pendapat lain menurut Gibson dalam Nawawi (2013:213) mengemukakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya dikatakan pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi kemampuan dan motivasi.

Sedangkan Prawirosentono dalam Sutrisno (2011:170) mengemukakan kinerja adalah hasil kerja dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam

rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Selanjutnya menurut Hasibuan (2007:94) menjelaskan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi serta organisasi. Pada dasarnya pengertian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari berbagai definisi kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi, di bawah ini faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai agar memiliki kinerja yang baik menurut para ahli, antara lain:

Menurut pendapat Davis dalam Mangkunegara (2011:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan *(ability)* dan faktor motivasi *(motivation)* adalah sebagai berikut:

a. Faktor Kemampuan
   Secara psikologis, kemampuan *(ability)* pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality *(knowledge + skill).* Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya *(the right man in the right place, the right man on the right job).*
b. Faktor Motivasi
   Motivasi terbentuk dari sikap *(attitude)* seorang pegawai dalam menghadapi situasi *(situation)* kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).
   Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan menurut Prawirosentono dalam buku Budaya Organisasi, Sutrisno (2011:176) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

a. Efektivitas dan Efisiensi

   Dalam hubungan dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

b. Otoritas dan Tanggung Jawab

   Wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

c. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

Selanjutnya menurut Dale A. Timpe dalam M. Aris Nuraini danLilik Siswanta : (upy.ac.id/ekonomi/files/vol11/BABIVHAL.pdf) menjelaskan hal-hal yang mempengaruhi kinerja, antara lain: (a) Faktor perilaku dapat ditelusuri hingga ke faktor spesifik seperti kemampuan, upaya, kesulitan tugas, atau nasib baik. (b) Faktor lain misalnya perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan, danpimpinan. (c) Kendala-kendala sumber daya.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasikan kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dipengaruhi faktor intern dan ekstern, faktor-faktor tersebut akan terlihat ketika kinerja yang dihasilkan pegawai mempunyai tingkat prestasi tinggi maka dapat dipastikan kinerja organisasi tersebut juga akan baik.

2.3.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu langkah yang harus dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Melalui pengukuran kinerja tingkat capaian kinerja dapat diketahui. Dalam memberikan pemahaman tentang pengukuran kinerja banyak pendapat dari para pakar, diantaranya: Pendapat Whittaker dalam Nawawi (2013:233), mengemukakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran *(goals and objectives).* Menurut Wittaker, elemen kunci dari sistem pengukuran kinerja terdiri atas:

a. Perencanaan dan penetapan tujuan
b. Pengembangan ukuran yang relevan
c. Pelaporan formal atas hasil
d. Penggunaan informasi

Selanjutnya menurut Joel G. Siegel dan Jae K. Shim dalam Fahmi (2011:71) menyatakan *performance measurement* (pengukuran kinerja) adalah kuantifikasi dari efisiensi perusahaan atau segmen atau keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi. Karena organisasi dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka jalankan di dalam organisasi. Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaranorganisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Bernardin dan Russel dalam Sutrisno (2011:179) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

a. *Quality.* Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
b. *Quantity.* Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
c. *Timeliness.* Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dihendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
d. *Cost efectiveness*. Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sember daya.
e. *Need for supervision*. Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
f. *Interpersonal impact*. Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Kemudian menurut Handoko (2012:135) mengatakan Penilaian prestasi kerja *(performance appraisal)* adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputuan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Ada lima dasar yang bisa dijadikan indikator kinerja publik menurut Selim dan Woodward dalam Nawawi (2013:244) antara lain :

a. Pelayanan yang menunjukan seberapa besar pelayanan yang diberikan.
b. Ekonomi, yang menunjukkan apakah biaya yang digunakan lebih murah daripada yang direncanakan.
c. Efisiensi, yang menunjukkan perbandingan hasil yang dicapai dengan pengeluaran
d. Efektivitas, yang menunjukkan hasil yang seharusnya dengan hasil yang dicapai.
e. Equity, yang menunjukkan tingkat keadilan potensial dan kebijakan yang dihasilkan.

Sedangkan Dwiyanto dalam bukunya Nawawi(2013:244) yang berjudul Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja, menjelaskan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu:

a. Produktivitas.

   Produktivitas adalah rasio antara input dan output atau perbandingan antara input dan output. Jadi produktivitas merupakan sikap yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik daripada hari ini.

b. Kualitas Layanan.

   Merupakan indikator yang relatif tinggi, maka bisa menjadi satu ukuran kinerja birokrasi publik yang mudah dan murah digunakan. Kepuasan masyarakat bisa menjadi indikator untuk menilai kinerja birokrasi politik.

c. Responsivitas.

Responsivitas yaitu kemampuan birokrasi untuk kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat

d. Responsibilitas.

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu sesuai dengan prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi baik yang eksplisit dan implisit.

e. Akuntabilitas.

Akuntabilitas Publik menunjuk seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Dalam konters ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat beberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

Selanjutnya Hasibuan (2007:95) menyatakan bahwa unsur-unsur yang dinilai dalam mengukur kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

a. Kesetiaan

Penilaian mengukur kesetiaan pegawai terhadap pekerjaan, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

b. Prestasi Kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dari uraian pekerjaannya.

c. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugas yang memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

d. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.

e. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

f. Kerja sama

Penilai menilai kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

g. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

h. Kepribadian

Penilai menilai pegawai dari sikap perilaku kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangka, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpati dan wajar.

i. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berfikir yang orisinil berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

j. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan pegawai dalam menyatakan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

k. Tanggung Jawab

Penilai menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Sedangkan Sutrisno (2009:152) mengatakan dalam pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi organisasi yang bersangkutan, yaitu :

a. Hasil kerja

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

b. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

c. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

d. Kecekatan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

e. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

f. Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Dari beberapa pendapat para ahli yang dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan guna mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah. pengukuran kinerja berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Berhasil atau tidaknya organisasi pemerintah dalam pencapaian hasil dengan pendekatan akuntabilitas sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individual maupun secara kelompok, dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja pegawai, maka diharapkan kinerja organisasi pemerintah akan semakin baik.

2.3.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Dalam sebuah organisasi masalah penilaian kinerja merupakan hal yang penting dalam manajemen program secara keseluruhan, karena kinerja yang dapat diukur akan mendorong pencapaian kinerja tersebut. Penilaian kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan memberikan umpan balik *(feedback),* yang merupakan hal penting dalam upaya perbaikan guna mencapai keberhasilan di masa mendatang.

Menurut Ruky (2001:20) ada sejumlah tujuan penilai kinerja yang biasanya dicapai oleh sebuah organisasi, yaitu :

a. Meningkatkan kinerja pegawai, baik secara individu maupun kelompok, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan organisasi atau instansi.
b. Peningkatan yang terjadi pada prestasi pegawai secara perseorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direflesikan dalam kenaikan produtivitas.
c. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadiserta potensi pegawai dengan cara memberikan umpan balik pada mereka.
d. Membantu instansi untuk dapat mernyusun program pengembangan dan pelatihan pegawai yang lebih tepat guna.
e. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan kinerja pegawai dengan tingkat gajinya atau imbalannya sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
f. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya. Dengan demikian komunikasi dan dialog akan terbuka diharapkan proses penilaian kinerja akan mengeratkan hubungan antara atasan dan bawahan.

Sedangkan Hasibuan (2007:89) mengatakan penilaian kinerja pegawai berguna untuk instansi serta harus bermanfaat bagi pegawai. Tujuan dan kegunaan penilaian kinerja pegawai sebagai berikut :

a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya.
c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan kefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berdada di dalam organisasi.
f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan *(supervisor, managers, administrator)* untuk mengobservasi perilaku bawahansupaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahan.
h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
i. Sebagai kriteria di dalam menentukan atau mengembangkan seleksi dan penempatan pegawai.
j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar dapat diikut sertakan dalam program latihan kerja tambahan.
k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembanngkan uraian pekerjaan *(job description).*

Dengan demikian melalui penilaian kinerja diharapkan instansi pemerintah dapat mengetahui kinerja dalam suatu periode tertentu. Dengan adanya suatu penilaian kinerja maka kegiatan dan program instansi pemerintah dapat diukur dan dievaluasi,selanjutnya dari penilaian kinerja setiap instansi dapat membandingkan dengan instansi lain yang sejenis, sehingga penghargaan dan tindakan disiplin dapat dilakukan secara lebih efektif.

2.3.5 Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Notoatmodjo dalam Yusmalinda (2012:19) menyatakan manfaat penilaian kinerja pegawai antara lain adalah sebagai berikut :

a. Peningkatan prestasi kerja
   Dengan adanya penilaian, baik manajer maupun pegawai memperoleh umpan balik, dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
b. Kesempatan kerja yang adil
   Dengan adanya penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin setiap karyawan akan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.
c. Kebutuhan-kebutuhan pelatuhan pengembangan
   Melalui penilain prestasi kerja akan dideteksi pegawai-pegawai yang kemampuannya rendah, dan kemudian memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
d. Penyesuaian kompensasi
   Penilain prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, dan bonus.
e. Keputusan-keputusan promosi dan demosi (penurunan jabatan)
   Hasil penilai prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan dan mempromosikan karyawan yang berprestasi baik.
f. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
   Hasil penilai prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja. Artinya hasil penilain prestasi kerja dapat membantu mendiagnosis proses requitmen dan seleksi.
g. Penyimpangan-penyimpangan proses requitmen dan seleksi
   Penilai prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai proses requitmen dan seleksi pegawai yang telah lalu. Prestasi kerja yang sangat rendah bagi pegawai baru adalah mencerminkan adanya penyimpangan-penyimpangan proses requitmen dan seleksi.

Selanjutnya manfaat penilaian kinerja menurut Mulyadi dalam Irham Fahmi (2013:66) menyatakan, Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian pegawai secara maksimum.
b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pegawai seperti; promosi, transper, dan pemberhentian.
c. Mengindentifikasikan kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai.
d. Menyediakan umpan balik bagi pegawai mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan penghargaan dari berbagai pihak, yaitu baik pihak manajemen maupun pimpinan.

Dari beberapa pendapat para ahli yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan jika organisasi pemerintah ditata dengan benar dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dengan memperhatikan prinsip-prinsip organisasi yaitu mempunyai visi, misi, tujuan dan sasaran yang jelas, maka akan dapat mempermudah kinerja aparatur pemerintah dalam melaksanakan pekerjaan.

Sehubungan dengan hal tersebut maka dalam penelitian ini untuk mengukur sejauhmana kinerja pegawai menggunakan 5 (lima) indikator variabel kinerja mengambil sebagian dari unsur-unsur penilaian kinerja menurut Hasibuan yaitu : kesetiaan, prestasi kerja, kedisiplinan, kerja sama, dan tanggungjawab.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Novantri Historika (2012) dengan judul Tesis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Kepulauan Riau. Dengan kesimpulan penelitian bahwa Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dengan pengaruh sebesar 28,6%. Berdasarkan hasil analisis menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawainya, dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan pengaruh sebesar 11,9%. Berdasarkan hasil analisis menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawainya. Selanjutnya berdasarkan hasil analisis secara simultan dengan

menggunakan menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai berpengaruh 28,7% berpengaruh positif dalam menghasilkan kinerja pegawai yang ada.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Yusmalinda (2012) dengan judul Tesis Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo. Dengan kesimpulan penelitian bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan secara parsial berpengruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, memperlihatkan bahwa setiap peningkatan motivasi akan meningkatkan kinerja pegawai, begitu pula dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai. Selanjutnya motivasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan besarnya pengruh sebesar 24,1% berarti peningktan motivasi dan penyesuaian gaya kepemimpinan dengan harapan pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo.
3. Penelitian yang dilakukan olehDwiyanto (2001) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal. Dengan kesimpulan penelitian bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kinerja pegawai dengan variabel gaya kepemimpinan, dengan koefisien korelasi sebesar 0,588 dengan tingkat signifikansi 96,1%. dan terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kinerja pegawai dengan dengan iklim organisasi, dengan koefisien korelasi sebesar 0,457 dengan tingkat signifikansi 98%. Terdapat hubungan yang signifikansi antar variabel kinerja pegawai

dengan variabel motivasi kerja, dengan koefisien korelasi sebesar 0,418 dengan tingkat signifikansi 97,1%. Selanjutnya besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja pegawai terhadap variabel kinerja pegawai diketahui melalui koefisien determinasi sebesar 0,58 atau 58%.

Penelitian tersebut memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti berupa faktor gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja pegawai, hasil penelitian terdahulu dibidang sumber daya manusia merupakan referensi tambahan dapat digunakan untuk menjadi dasar melakukan penelitian selanjutnya. Secara teori sama namun ada beberapa perbedaan terkait dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dengan penelitian sebelumnya, yaituobyek penelitian yang berbeda dilakukan di perguruan tinggi yaitu Universitas Lampung fokusnya pada Biro Umum dan Keuangan, sedangkan penelitian sebelumnya pada Dinas Perhubungan, Dinas Pendidikan dan Sekretariat Kabupaten.Perbedaan obyek penelitian sangat menentukan hasil penelitian, karena hasil penelitian di sebuah instansi akan mendapatkan hasil yang tidak sama di instansi yang lain.

Alasan peneliti tertarik dalam penelitian ini pertama ingin mengetahui bagaimana peran pimpinan sangat menentukan dalam memotivasi kinerja pegawai sehingga tujuan biro umum dan keuangan sebagai unsur pelaksanaan administrasi di Unila dalam menyelenggarakan pelayanan teknis dan adminsitratif akan dapat tercapai dengan baik. Kedua subjek penelitian adalah para Pegawai Negeri Sipil tenaga kependidikan dilingkungan Biro Umum dan Keuangan Universitas Lampung yang berada dalam satu gedung sehingga menghemat tenaga, biaya dan waktu dalam pengumpulan data dan menyebar kuesioner penelitian.

2.5 Kerangka Pikir

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari sumber daya manusia, baik itu organisasi publik maupun organisasi swasta, oleh karena itu seorang pemimpin organisasi harus mampu memahami bagaimana mempengaruhi kinerja pegawainya. Kinerja yang dihasilkan oleh para pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, bagaimana seorang pemimpin mengarahkan, mempengaruhi dalam memimpin bawahannya.

Sebagaimana teori kontingensi Fiedler adalah suatu proses di mana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok dan tingkat-tingkat dari pada gaya kepemimpinannya, kepribadiannya dan pendekatannya sesuai dengan kelompoknya, dengan kata lain menurut Fiedler seorang menjadi pemimpin bukan karena sifat-sifat dari pada kepribadiannya, tetapi karena berbagai faktor situasi dan adanya interaksi antara pemimpin dan situasinya. Selanjutnya Fiedler menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dikombinasikan dengan situasi akan mampu menentukan keberhasilan pelaksanaan kerja. Menurut Fiedler ada tiga macam elemen yang menentukan gaya atau perilaku pemimpin yang efektif, yaitu : Hubungan Pemimpin dengan bawahan, Struktur Tugas, dan Kewibawaan kedudukan pemimpin.

Sebagaimana penelitian yang dilakukan Howell dan Hall (2005:42) membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas kinerja seseorang dalam memberikan pelayanan dan meningkatkan kualitas kinerja. Lebih dari itu kepemimpinan yang efektif mengarah kepada kesuksesan kinerja.

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai tentunya tidak saja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, tetapi juga dipengaruhi motivasi. Menurut Stoner (1978), kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.

Perilaku seseorang itu hakikatnya ditentukan oleh keinginannya untuk mencapai beberapa tujuan ialah motivasi. Motivasi merupakan proses yang terus menerus, keinginan yang tidak terpuaskan dan berakhir dengan kepuasan denga perilaku pencarian diarahkan kepada tujuan sebagai dari proses. Dalam pelaksanaannya pimpinan harus memperhatikan faktor-faktor yang sifatnya intrintik dan ekstrinsik mulai dari perekrutan, penempatan dan pelatihan sehingga dapat memotivasi pegawai dengan sebaik baiknya sehingga pegawai dapat memberikan prestasi yang baik pula. Individu yang memiliki motivasi tinggi dapat dilihat apabila para pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, kepuasan itu didasarkan pada faktor yang sifatnya intrinsik seperti keberhasilan mencapai sesuatu, pengakuan yang diperoleh, sifat pekerjaan yang dilakukan, rasa tanggungjawab, kemajuan dalam karier dan pertumbuhan profesional dan intelektual, yang dialami oleh seseorang. Dengan demikian motivasi merupakan pendorong agar seseorang itu melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya.

Bagi seorang pegawai yang bekerja di dalam organisasi, motivasinya untuk mencapai tujuan organisasi akan membuatnya bersemangat untuk melaksanakan pekerjaannya, jika pegawai bersemangat dalam bekerja, maka kinerjanya akan

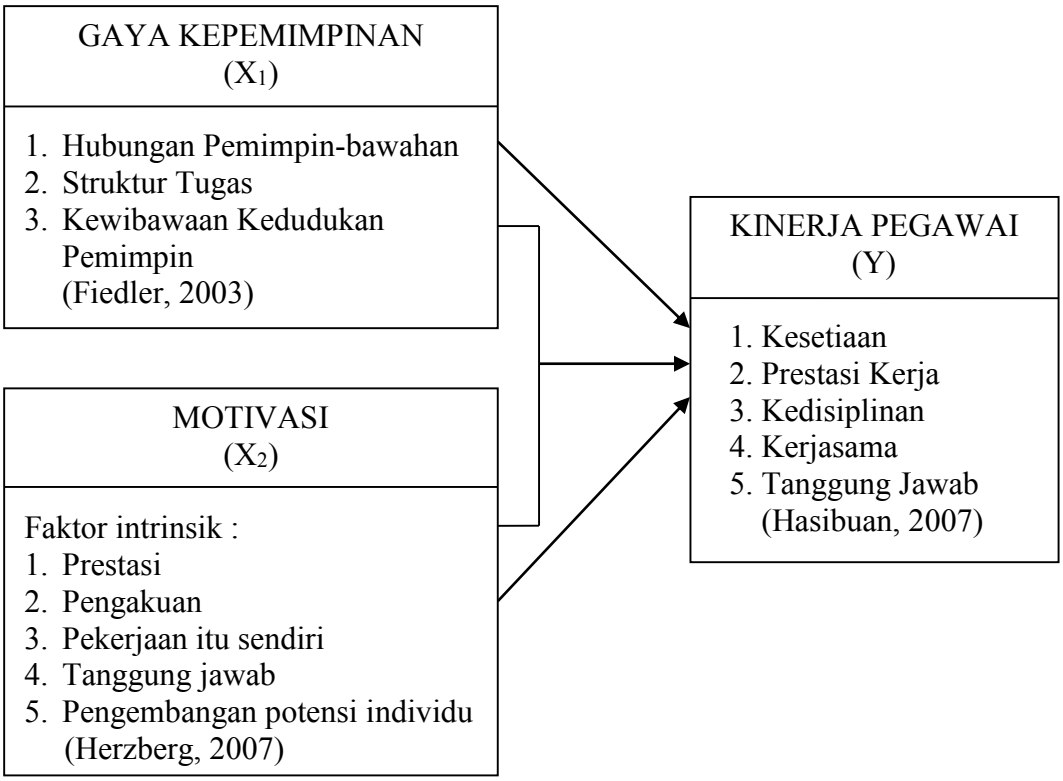
meningkat. Motivasi bekerja seseorang akan meningkat jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya. Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa motivasi yang dimiliki pegawai mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerjanya (Stoner,1996)

Biro Umum dan Keuangan (BUK) adalah bagian yang vital dan esensial bagi manajemen dan roda organisasi Universitas Lampung dibangun dan berjalan, karena disinilah seluruh operasional Unila dijalankan. *Branchmark* dan pencitraan Unila dibangun di atas kinerja yang dicapai lewat koordinasi antar bagian/unit kerja yang ada dalam organisasi Unila. BUK Unila merupakan sentral dimana seluruh layanan umum, kepegawaian, keuangan, dan pengelolaan barang milik negara BUK dituntut untuk memberikan pelayanan yang cepat, tepat dan berkualitas, karena dengan memberikan layanan prima akan menghasilkan kualitas kerja dan kepuasan bagi masyarakat kampus. Kualitas pelayanan dapat diukur dan dikatakan baik apabila yang dilayani memperoleh pelayanan yang baik (*service of excellent*) dan merasakan kepuasan atas pelayanan tersebut. Hal ini tergantung bagaimanan penerima layanan diberikan layanan. Jika pelayanan ini diberikan oleh pegawai/ personel yang bertugas di pelayanan dan yang ditunjang dengan kepemimpinan yang kondusif, dan didukung oleh motivasi kerja yang tinggi oleh setiap pegawai serta ditunjang dengan adanya komitmen mencakup adanya unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan tentunya akan sangat berpengaruh sekali terhadap kualitas pelayanan yang diberikan.

Dari uraian di atas terlihat pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi, baik sendiri-sendiri maupun secara bersama terhadap Kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan apabila seorang pegawai yang mempunyai motivasi yang tinggi,

semangat dalam melaksanakan tugas dan bersungguh-sungguh dalam mencapai hasil yang lebih baik serta berusaha meningkatkan prestasi kerja, maka akan menghasilkan kinerja yang baik bagi instansi atau kantor tempatnya bekerja. Selain itu gaya kepemimpinan dan motivasi dapat mempengaruhi seorang pegawai dalam bekerja, seorang pemimpin yang baik memiliki kepedulian terhadap para pegawainya tentu akan memotivasi pegawainya dalam bekerja. Dengan demikian apabila seorang pegawai memiliki motivasi yang tinggi dan ditambah dengan pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang baik maka akan memungkinkan melahirkan para pegawai yang memiliki kinerja yang baik.

Berdasarkan latar belakang masalah serta landasan teori yang telah diuraikan di atas maka ditetapkan kerangka pikir proses penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar : 2.2. Kerangka Pemikiran Penelitian

2.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Sugiyono (2012:70)

Berdasarkan teori di atas dan latar belakang serta rumusan masalah maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

Hipotesis I

H_o = Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Keuangan Universitas Lampung

H_a = Terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Keuangan Universitas Lampung

Hipotesis II

H_o = Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Keuangan Universitas Lampung

Ha = Terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Keuangan Universitas Lampung

Hopotesis III

H_o = Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya kepemimpinan dan Motivasi secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Keuangan Universitas Lampung

H_a = Terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja pegawai pada Biro Umum dan Keuangan Universitas Lampung.