

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan

Menurut pendapat Ordway Tead (dalam Kartono, 2006) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan / aktivitas yang mempengaruhi orang-orang agar bekerja sama untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.

Sesuai pendapat Anoraga dan Widiyanti (2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara suka rela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.

Menurut Robbins (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan.

Priffner (dalam Soewarno, 2009) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah seni untuk mengkoordinasi dan memberikan dorongan terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan pendapat dari McFarland (dalam Soewarno, 2009) memberikan pengertian kepemimpinan sebagai suatu proses dimana pimpinan digambarkan akan memberikan

perintah/pengarahan, bimbingan atau mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Wahjusumidjo (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai bentuk hubungan sekelompok orang, hubungan antara yang memimpin dan yang dipimpin, dimana hubungan itu mencerminkan seseorang atau kelompok orang berperilaku karena akibat adanya kewibawaan atau kekuasaan yang ada pada orang yang memimpin. Wahjusumidjo (2009) menyatakan bahwa ada tiga macam gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan *Authoritarian (Authocratic)*

Dalam gaya kepemimpinan authoritarian, pemimpin mengutamakan kekuatan dari posisi formalnya. Pemimpin yang sangat authoritarian biasanya kurang memperhatikan kebutuhan bawahan dan lebih mementingkan penyelesaian tugas. Semua aktifitas ditentukan oleh atasan dan komunikasinya satu arah, kebawah saja.

2. Kepemimpinan Partisipatif (*Democratic*)

Kepemimpinan partisipatif melibatkan bawahan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Disini pimpinan lebih memperhatikan kebutuhan bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Jadi disini manajer menekankan pada dua hal yaitu bawahan dan tugas.

3. Kepemimpinan *Laissez-Faire (Free Reign)*

Kepemimpinan *Laissez-Faire* ini merupakan kebalikan dari gaya kepemimpinan yang pertama (*authoritarian*). Disini manajer memberikan

bawahan untuk mengatur diri mereka sendiri. Manajer hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum, sedangkan bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan dan mencapai tujuan.

Penilaian bawahan terhadap efektifitas pemimpin tidak tergantung pada gaya tertentu dari pemimpin, tetapi pada situasi pada saat gaya itu digunakan atau perilaku kepemimpinan. Untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu, setiap pemimpin mempunyai sifat-sifat sebagai berikut: (Heidjrachman dan Husnan, 2007)

1. Keinginan untuk menerima tanggung jawab

Apabila seorang pemimpin menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan, berarti ia bersedia untuk bertanggung jawab kepada pimpinan terhadap apa yang dilakukan bawahannya, mengatasi tekanan kelompok informal. Hampir semua pimpinan merasa bahwa pekerjaannya sangat menuntut waktu, usaha dan pengetahuan agar bisa menjalankan pekerjaan dengan efektif dan mereka merasa bahwa pekerjaannya lebih banyak menghabiskan energi dari pada jabatan bukan pimpinan.

2. Kemampuan untuk bisa “*Perceptive*”

Persepsi menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Setiap pemimpin haruslah mengenal tujuan perusahaan sehingga mereka bisa bekerja untuk membantu mencapai tujuan tersebut. Disini ia memerlukan kemampuan untuk memahami bawahannya, sehingga ia dapat mengetahui kekuatan-kekuatan mereka, kelemahan-

kelemahan mereka juga berbagai ambisi yang ada. Disamping itu ia juga harus mempunyai persepsi introspektif (memandang/menilai dirinya sendiri), sehingga ia bisa mengetahui kekuatan, kelemahan dan tujuan yang layak baginya. Inilah yang disebut kemampuan”*Perseptive*”.

3. Kemampuan untuk bersikap obyektif

Obyektif adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau masalah secara rasional obyektifitas merupakan perluasan dari kemampuan “*Perseptive*” apabila perseptifitas menimbulkan kepekaan terhadap fakta, kejadian dan kenyataan-kenyataan yang lain, obyektifitas membantu pimpinan untuk meminimumkan faktor-faktor emosional dan pribadi yang mungkin mengaburkan realitas.

4. Kemampuan untuk menentukan prioritas

Seorang pemimpin yang pandai adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk memilih/menentukan mana yang penting dan mana yang tidak. Kemampuan ini sangat diperlukan karena pada kenyataannya sering masalah-masalah yang harus dipecahkan bukanlah datang satu persatu tetapi bersamaan dan berkaitan satu dengan yang lain.

5. Kemampuan untuk berkomunikasi

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah orang yang bekerja dengan menggunakan bantuan orang lain. Karena itu pemberian perintah, penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

2.1.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan faktor yang paling kritis dalam organisasi. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Organisasi yang berbudaya kuat akan memiliki ciri khas tertentu sehingga dapat memberikan daya tarik bagi individu untuk bergabung. Robbins (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu.

Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan. Budaya organisasi (*corporate culture*) sering diartikan sebagai nilai-nilai, simbol-simbol yang dimengerti dan dipatuhi bersama, yang dimiliki suatu organisasi sehingga anggota organisasi merasa satu keluarga dan menciptakan suatu kondisi yang berbeda dengan organisasi lain. Stoner et al (2008) menyatakan bahwa budaya (*culture*) merupakan gabungan kompleks dari asumsi, tingkah laku, cerita, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan budaya organisasi (*organizational culture*) merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, sikap, dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. (Stoner et al, 2008).

Menurut Schein (2002) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang ketika mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal. Asumsi dasar tersebut telah terbukti dapat diterapkan dengan baik untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya dan dianggap valid. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk mempersepsikan, berpikir dan memiliki pemahaman yang kuat dalam hubungan problem tersebut. Budaya organisasi adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner dan Kinicki, 2005).

Gibson (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi, keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma di antara para anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan faktor yang kuat untuk menentukan perilaku individu dan perilaku kelompok di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi penting perannya terhadap konsekuensi organisasi dengan beberapa alasan. *Pertama*, budaya organisasi identitas bagi para karyawan di dalam organisasi tersebut. *Kedua*, budaya organisasi merupakan sumber penting stabilisasi dan kelanjutan organisasi sehingga memberikan rasa aman bagi para anggota organisasi. *Ketiga*, budaya organisasi membantu para pekerja baru untuk menginterpretasikan apa yang terjadi di dalam suatu organisasi. *Keempat*,

budaya organisasi membantu menstimulusme karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Wirawan (2007) mendefinisikan bahwa budaya organisasi sebagai 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 dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi. Adapun menurut Widjaja (2002) dalam Wirawan (2007) mengemukakan bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan seksama , merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu.

Berdasarkan berbagai definisi yang dikemukakan, maka budaya organisasi adalah sebagai 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 dalam memproduksi produk, melayani para konsumen, dan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Schein (2002) menjelaskan bahwa terdapat tiga karakteristik budaya, yaitu:

1. Artifact (*Artifacts*) : hal-hal yang ada bersama untuk menentukan budaya dan mengungkapkan apa sebenarnya budaya itu kepada mereka yang

memperlihatkan budaya. Artifact termasuk produk, jasa, dan bahkan pola tingkah laku dari anggota sebuah organisasi.

2. Nilai-nilai yang didukung (*Espoused Values*): Alasan yang diberikan oleh sebuah organisasi untuk mendukung caranya melakukan sesuatu.
3. Asumsi Dasar (*Basic Assumption*): Keyakinan yang dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi.

Sedangkan Luthans (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

1. 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.
2. Norma. Adalah standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi ”jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit.”
3. Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contohnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
4. Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
5. Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.

6. Iklim Organisasi. Merupakan keseluruhan "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Robbins (2010) menyatakan bahwa karakteristik budaya adalah sebagai berikut :

1. Inovasi dan mengambil resiko, artinya tingkat dimana para karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian yang detail, artinya tingkat dimana karyawan diharapkan untuk menampilkan ketepatan, analisis dan perhatian yang detail.
3. Orientasi hasil, artinya tingkat dimana para pemimpin memusatkan perhatian pada hasil-hasil, bukannya pada tehnik dari proses-proses yang digunakan untuk mencapai hasil-hasil itu.
4. Orientasi manusia, artinya tingkat dimana keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap manusia di dalam organisasi.
5. Agresivitas, artinya dimana orang bersikap agresif dan bersaing bukannya ramah dan bekerjasama.

2.1.3 Motivasi Kerja

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai

tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal instansi. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka (Rivai, 2004).

Motivasi berasal dari kata motif yang berarti daya upaya yang mendorong seseorang untuk melaksanakan sesuatu atau daya penggerak dari dalam subyek untuk melakukan sesuatu atau kegiatan tertentu, untuk mencapai tujuan (Sardiman, 2002).

Motivasi juga diartikan sebagai kehendak atau dorongan untuk melakukan sesuatu dalam memenuhi kebutuhan atau bisa diartikan sebagai proses yang menyebabkan tingkah laku seseorang menjadi bergairah, terarah dan tidak mudah putus asa (Mulyadi, 2008).

Mas'ud (2004) mendefinisikan motivasi sebagai pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak. Untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik membutuhkan motivasi dari setiap pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki motivasi. Setiap orang mempunyai sesuatu yang dapat memicu (menggerakkan) baik itu berupa

kebutuhan material, emosional, spiritual, maupun nilai-nilai atau keyakinan tertentu.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan kondisi psikologis yang mendorong seseorang untuk melaksanakan sesuatu, sehingga sesuatu yang dilaksanakan diharapkan dapat mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individu pegawai yang bersangkutan.

Untuk mencapai keefektifan motivasi, maka diperlukan teori-teori motivasi dari para ahli sebagai pendukungnya (Nitasari, 2012).

1. Teori Motivasi Mc Clelland

Menurut David Mc Clelland yang dikutip oleh Gibson (2006) terdapat tiga macam kebutuhan yang perlu diperhatikan pegawai yaitu : Kebutuhan akan prestasi (*needs for achievement* = nAch), kebutuhan akan kelompok pertemanan (*needs for affiliation* = nAff) dan kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power* = nPower), dimana apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhinya. Berdasarkan teori ini kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dibangun dan dikembangkan melalui pengalaman dan pelatihan. Orang yang tinggi dalam nAch akan lebih menyukai pekerjaan dengan tanggung jawab individu, umpan balik dari kinerja, dan tujuan yang menantang.

2. Teori Herzberg

Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg bahwa terdapat dua faktor yang mendorong pegawai termotivasi dalam bekerja, yaitu faktor intrinsik (*motivator factors*) dan ekstrinsik (*hygiene factors*).

a. Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing. Menurut Robbins (2006) motivasi intrinsik diukur dengan indikator yaitu :

1) Prestasi

Prestasi adalah pemberian kesempatan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai yang berpotensi.

2) Penghargaan

Penghargaan adalah pemberian penghargaan kepada pegawai atas hasil kerja untuk mengembangkan diri.

3) Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah tugas pegawai agar memahami dengan benar peran dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan.

4) Pengembangan diri

Pengembangan diri adalah kesempatan kepada pegawai untuk maju dan berkembang dalam hal pekerjaan

b. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik merupakan daya dorong yang datang dari luar diri.

Menurut Robbins (2006) motivasi intrinsik diukur dengan indikator yaitu :

1) Supervisi/pengawasan

Supervisi/pengawasan adalah pengawasan dari atasan kepada pegawai.

2) Gaji

Gaji adalah besarnya imbalan yang diberikan kepada pegawai selain upah/gaji.

3) Status

Status adalah tingkat keberadaan sosial pegawai dalam pekerjaan.

4) Kondisi kerja

Kondisi kerja adalah keadaan lingkungan tempat kerja pegawai.

3. Teori X dan Y.

Teori motivasi milik Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia, yakni: pandangan pertama pada dasarnya negatif disebut Teori X, dan yang lain pada dasarnya positif disebut Teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang pemimpin mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu, dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap pegawai berdasarkan asumsi-asumsi tersebut. Menurut Teori X, empat asumsi negatif yang dimiliki yakni: (Nitasari, 2012)

- a. Pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan sebisa mungkin untuk menghindarinya.
- b. Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
- c. Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bilamana mungkin.
- d. Sebagian pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Kontras dengan pandangan negatif tersebut diatas, McGregor membuat empat asumsi positif yang disebutnya Teori Y yaitu:

- a. Pegawai menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- b. Pegawai akan berlatih mengendalikan diri, dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- c. Pegawai akan bersedia belajar untuk menerima, bahkan belajar lebih bertanggung jawab.
- d. Pegawai mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Kesimpulan dari teori ini yaitu Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu, sedang Teori Y

berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri meyakini bahwa asumsi Teori Y lebih valid daripada Teori X.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yang dikemukakan oleh Maslow yang dikutip oleh As'ad, (2004), kebutuhan-kebutuhan manusia dapat digolongkan dalam lima tingkatan yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang amat primer, karena kebutuhan ini telah ada dan terasa sejak manusia dilahirkan ke bumi, misalnya : sandang, pangan dan tempat berlindung, sex dan kesejahteraan individu.

2. Kebutuhan rasa aman (*safety Needs*)

Kalau ini diikatkan dengan kerja maka kebutuhan akan keamanan jiwanya sewaktu bekerja. Selain itu juga perusahaan akan harga yang ditinggal sewaktu mereka bekerja. Perasaan aman juga menyangkut terhadap masa depan pegawai.

3. Kebutuhan-kebutuhan sosial (*Social Needs*).

Manusia pada hakekatnya adalah makhluk sosial, sehingga mereka mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial sebagai berikut :

- a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dimana ia hidup dan bekerja.
- b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting.

- c. Kebutuhan untuk bisa berprestasi.
 - d. Kebutuhan untuk ikut serta.
4. Kebutuhan akan harga diri (*Esteem Needs*)

Situasi yang ideal ialah apabila prestise itu timbul akan prestasi. Akan tetapi tidak selalu demikian halnya. Dalam hal ini semakin tinggi kedudukan seseorang maka akan semakin banyak hal yang digunakan sebagai simbol statusnya itu.

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self Aktualization*)

Ini diartikan bahwa setiap manusia ingin mengembangkan kapasitas mental dan kapasitas kerjanya melalui pengembangan pribadinya. Oleh sebab itu pada tingkatan ini orang cenderung untuk selalu mengembangkan diri dan berbuat yang paling baik.

2.1.4 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi, yakni kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi, dan kriteria efektivitas lainnya (Gibson et al, dalam Riani, 2011).

Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Guritno dan Waridin (2005) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Hakim (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan (Masrukhin dan Waridin, 2004).

Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas 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*).

2. 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. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap 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.

Dharma (2006) menyatakan tentang pengukuran kinerja yaitu dengan cara mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan dalam pekerjaan (baik atau tidak mutunya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat motivasi”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya.
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Kuspriyomurdono (2012) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu. Dalam rangka mengetahui pelaksanaan pekerjaan pegawai dalam bekerja pada suatu instansi maka diperlukan instrumen penilaian kinerja pegawai. Menurut Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2011 dan Perka BKN No 1 Tahun 2013 yang diberlakukan mulai tanggal 1 Januari 2014 maka penilaian kinerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai.

Kuspriyomurdono (2012) menjelaskan penilaian kinerja pegawai merupakan format penilaian baru atau sebagai pengganti Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3). Penilaian kinerja pegawai merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolok ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan. Pelaksanaan penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan. Dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta menyusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian. Sedangkan yang dimaksud Perilaku kerja PNS adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya

dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Aspek perilaku yang dinilai mencakup 1) Orientasi Pelayanan ; 2) Integritas, 3) Komitmen 4) Disiplin; 5) Kerjasama; 6) Kepemimpinan (untuk di Kecamatan point ke-6 khusus untuk Camat). Penilaian kinerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja

2.1.5 Hubungan Antar Variabel

2.1.5.1 Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja

Wahjusumidjo (2009) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai bentuk hubungan sekelompok orang, hubungan antara yang memimpin dan yang dipimpin, dimana hubungan itu mencerminkan seseorang atau kelompok orang berperilaku karena akibat adanya kewibawaan atau kekuasaan yang ada pada orang yang memimpin. Menurut penelitian Utama (2011), Gaya kepemimpinan yang baik akan dapat memberikan ruang kepada karyawan untuk berkreasi dan memperoleh partisipasi yang besar dalam perusahaan. Gaya kepemimpinan yang baik akan memberikan hubungan kerja yang baik antara karyawan dengan atasan sehingga keseluruhan anggota organisasi sehingga dapat menumbuhkan kerja sama yang harmonis diantara komponen organisasi, sehingga motivasi karyawan akan semakin dapat diperoleh.

2.1.5.2 Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja

Elemen penting lainnya yang juga dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi menjadi sangat penting dalam menghubungkan perusahaan dengan karyawan. Marcoulides dan Heck (1993) dalam Brahmasari dan Suprayetno (2008) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Untuk melihat hubungan antara budaya organisasi dengan motivasi, maka satu hal yang menjadi dasar penilaian dalam hal ini adalah dengan melihat sikap dan perilaku anggota organisasi tersebut. Reaksi emosional anggota organisasi atas suatu obyek banyak dipengaruhi oleh kepercayaan atau kebenaran yang menurut mereka benar dan dipercaya. Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengingat anggota dari organisasi. Agar suatu karakteristik atau kepribadian yang berbeda-beda antara orang yang satu dengan orang yang lain dapat disatukan dalam suatu kekuatan organisasi maka perlu adanya perekat sosial.

2.1.5.3 Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Luthans (2006) mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah perilaku pemimpin (mengarahkan, mendukung, keikutsertaan, orientasi pencapaian/partisipasi). Dalam kepemimpinan faktor perilaku seperti:

mengarahkan, mendukung, keikutsertaan dan orientasi pencapaian untuk mencapai prestasi yang tinggi untuk menghasilkan kinerja yang tinggi.

Dikatakan pula Robbins (2010) bahwa kinerja dipengaruhi oleh perilaku pemimpin yaitu mengarahkan, orientasi pencapaian, keikutsertaan dan dukungan. Dalam kepemimpinan yang terpenting adalah perilaku pemimpin yang mengarahkan, orientasi pencapaian/prestasi, keikutsertaan, dukungan penuh kepada bawahan, yang berpengaruh terhadap kinerjanya. Selain itu Robbins (2010), mengemukakan bahwa terdapat empat fungsi manajemen yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai, salah satunya adalah kepemimpinan. Kinerja pegawai hanya dapat dicapai dengan mencocokkan pemimpin dengan situasi atau dengan mengubah situasi agar cocok dengan pemimpin, seperti kemampuan dan interaksi sesama pemimpin, bawahan dan atasan.

2.1.5.4 Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robbins, 2010). Dalam setiap organisasi, budaya kerja selalu diharapkan baik karena baiknya budaya kerja akan berhubungan dengan berhasil atau tidaknya tujuan organisasi dicapai. Dengan budaya organisasi yang baik, biasanya organisasi akan mudah mengatasi masalah yang dihadapi dan bisa mencapai tujuan organisasi dengan mengandalkan kekuatan yang ada di organisasi

(Setiyawan dan Waridin, 2006). Adanya budaya organisasi yang baik, biasanya dapat mempengaruhi kinerja karyawannya

2.1.5.5 Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumberdaya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya motivasi kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Dengan motivasi kerja tersebut diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik dan akurat. Motivasi kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya (Handoko, 2005).

Menurut Ostroff (dalam Dispodarmo, 2005), pengaruh motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja terbukti secara empiris, bahwa motivasi kerja mempunyai hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja. Hal ini ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang lebih terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah daftar penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti yang mendukung dilakukannya penelitian ini. Untuk mempermudah dalam memahaminya maka disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

TABEL 2.1
DAFTAR PENELITIAN TERDAHULU

No	Peneliti & Tahun	Sampel	Variabel dan Metode Analisis	Hasil
1	Waspodo dan Sutarno (2009)	karyawan Kantor Depag Agama Kab Karanganyar sebanyak 51 orang	Variabel bebas : bimbingan, kedisiplinan, budaya organisasi, kepemimpinan Variabel Terikat Kinerja karyawan Metode Analisis Regresi Berganda	bimbingan, kedisiplinan, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkungan Kantor Departemen Agama Kabupaten Karanganyar
2	Utami dan Hartono (2010)	Seluruh karyawan di Kecamatan Jumantono Kabupaten Karanganyar yang berjumlah 32 orang	Variabel bebas : Kepemimpinan Motivasi Komunikasi Lingkungan Kerja Variabel Terikat Kinerja karyawan Metode Analisis Regresi Berganda	Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Adinata (2015)	Seluruh karyawan TAMSIZ, yang berjumlah 32 orang	Variabel bebas : Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi Variabel Terikat Kinerja karyawan Metode Analisis Regresi Berganda	Kepemimpinan transformasional, motivasi, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai
4	Wahyuni (2015)	Seluruh Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya, yang berjumlah 96 orang	Variabel bebas : Budaya Organisasi Gaya kepemimpinan Variabel Intervening Motivasi kerja Variabel Terikat Kinerja pegawai Metode Analisis Regresi Berganda	terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai, terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja positif dan terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai yang melalui Motivasi Kerja

No	Peneliti & Tahun	Sampel	Variabel dan Metode Analisis	Hasil
4	Wahyuningsih (2015)	Seluruh karyawan Rumah Sakit “Yakksi” Gemolong Sragen berjumlah 40 orang	Variabel bebas : Kepemimpinan Budaya Organisasi Variabel Intervening Motivasi kerja Variabel Terikat Kinerja pegawai Metode Analisis Regresi Berganda	Kepemimpinan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai, Motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5	Brury (2016)	Seluruh pegawai Kantor SAR Sorong dengan jumlah sampel 78 pegawai.	Variabel bebas : Kepemimpinan Budaya Organisasi Motivasi kerja Kepuasan kerja Variabel Terikat Kinerja karyawan Metode Analisis Regresi Berganda	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara bersama sama terhadap kinerja pegawai

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

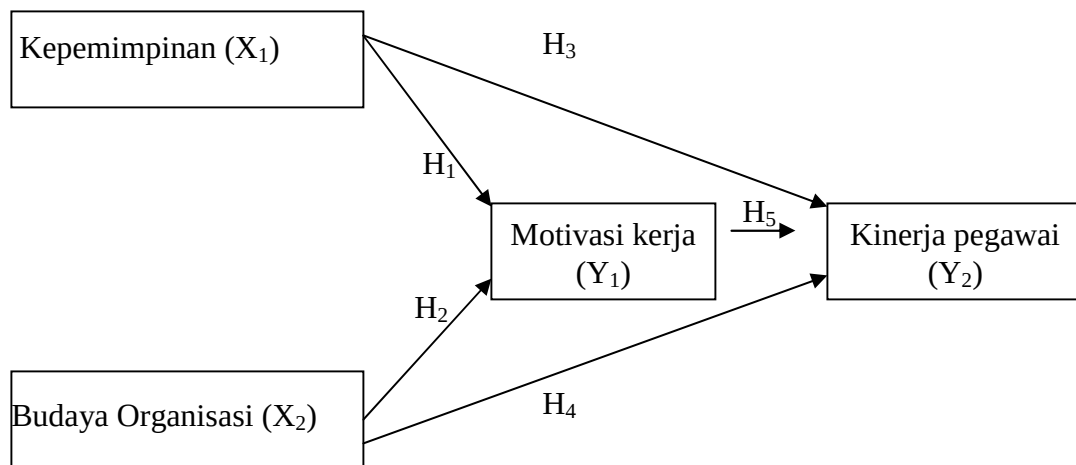
Kepemimpinan adalah proses mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (anak buah) (Mas’ud, 2004). Menurut penelitian Yulharsari (2012), dalam suatu organisasi atau perusahaan, kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting, karena pimpinan yang merencanakan, menginformasikan, membuat dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam organisasi tersebut agar tercapainya visi dan misi yang telah

ditetapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Unsur-unsur yang ada dalam kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, mengarahkan, kegiatan, dan pencapaian tujuan. Seorang pemimpin harus mempengaruhi orang-orang, mengarahkan kemauan mereka untuk berusaha agar tercapai tujuan yang diinginkan bersama.

Budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Mas'ud, 2004). Budaya organisasi menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan (Mas'ud, 2004). Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap karyawan pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.

Motivasi kerja mempunyai aspek yang luas, motivasi kerja tidak hanya dapat dipahami dari aspek fisik pekerjaannya itu sendiri, akan tetapi dari sisi non fisik. Motivasi kerja berkaitan dengan fisik dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya, kondisi lingkungan pekerjaannya, ia juga berkaitan dengan interaksinya dengan sesama rekan kerjanya, serta sistem hubungan diantara mereka. Selain itu, motivasi kerja juga berkaitan dengan prospek dengan pekerjaannya apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja. Selain itu ketidakpuasan kerja dalam banyak hal sering dimanifestasikan dalam tindakan-tindakan destruktif aktif dan pasif, seperti

suka mengeluh, menjadi tidak patuh terhadap peraturan, tidak berusaha menjaga aset perusahaan, membiarkan hal-hal buruk terus terjadi, dan menghindari dari tanggung jawabnya (Mariam, 2009). Untuk memperjelas maksud penelitian tersebut dan mempermudah dalam memahaminya maka perlu dijelaskan suatu kerangka pemikiran, sebagaimana tertera pada gambar berikut:



Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran Teoritis

Keterangan

X₁, X₂, = Variabel bebas ada 2 yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi

Y₁ = Variabel intervening yaitu motivasi kerja

Y₂ = Variabel terikat yaitu kinerja pegawai

2.4 Hipotesis

Dengan melihat variabel-variabel yang berkaitan dengan pokok permasalahan, maka hipotesis dapat dikemukakan sebagai berikut:

- H₁ : Diduga kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai
- H₂ : Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai
- H₃ : Diduga kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
- H₄ : Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
- H₅ : Diduga motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai