

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

2.1.1. Motivasi Kerja

2.1.1.1. Definisi Motivasi Kerja

Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual Robbin (2002:55). Dorongan upaya untuk melakukan tindakan untuk tujuan tujuan organisasi yang dikondisikan dalam kebutuhan individu.

Definisi tentang motivasi dari Marihot Tua E. H (2002) yaitu faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha keras atau lemah.

Pendapat lainnya tentang motivasi dikemukakan oleh Sopiah (2008) dengan definisi sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya.

Dapat disimpulkan bahwa Dalam diri seseorang perlu adanya motivasi jika dalam diri orang tersebut tidak ada motivasi dalam bekerja maka dia juga akan memberikan upaya yang minimum dalam bekerja. Motivasi sangat dibutuhkan dalam kinerja individual. Yang berarti motivasi menimbulkan dan memberikan motif atau dalam hal lain motivasi keadaan yang menimbulkan dan memberikan dorongan. Bisa juga dijelaskan motivasi penyebab yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu dengan cara tertentu.

2.1.1.2. Teori Motivasi

Terdapat bermacam-macam teori mengenai motivasi yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Hariandja (2007: 324), yaitu:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow (1943) mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok menunjukkannya dalam lima tingkatan yang berbentuk pyramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan Hierarki kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi:

- a) Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya).
- b) Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya).

- c) Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain).
- d) Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi dan mendapatkan dukungan serta pengakuan).
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

2. Teori X dan Y

Douglas Mc Gregor (1988) mengemukakan dua pandangan manusia yaitu teori X (negatif) dan teori Y (positif), menurut teori X empat pandangan yang dipegang oleh manajer, yaitu:

- a) Karyawan secara inheren tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja.
- b) Karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab.
- d) Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor yang dikaitkan dengan kerja.

Empat pandangan positif mengenai kodrat manusia dalam teori Y:

- a) Karyawan dapat memandang kerjasama dengan sewajarnya.
- b) Orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
- c) Rata-rata orang akan menerima tanggung jawab.

- d) Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif.

3. Teori “ERG”

Alderfer (1972) mengungkapkan teori kebutuhan yang disebut teori ERG, tiga kelompok teori kebutuhan tersebut adalah:

- a. Existence (Keberadaan)
- b. Relatedness (Keterikatan)
- c. Growth (Pertumbuhan)

Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Yaitu, jika seseorang terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah. Penjelasan tentang teori ERG Aldefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi. Teori ERG Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.

2.1.1.4. Indikator Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator motivasi dari teori Maslow. Teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow menurut Sofyandi dan Garniwa(2007:102). Terdiri dari :

1) Kebutuhan fisiologis (Physiological-need)

Kebutuhan Fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

2) Kebutuhan rasa aman (Safety-need)

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpenuhi, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

3) Kebutuhan sosial (Social-need)

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpenuhi secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan

akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

4) **Kebutuhan penghargaan (Esteem-need)**

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

5) **Kebutuhan aktualisas diri (Self-actualization need)**

Aktualisa diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

2.1.2. Kepemimpinan

2.1.2.1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan salah satu dimensi yang penting dalam menentukan terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi. Arti penting dalam kepemimpinan adalah cara mempengaruhi orang dengan cara yang efektif, agar orang lain dapat ikut dan mau melakukannya.

Kepemimpinan bisa dikatakan seni karena setiap orang yang memimpin mempunyai cara berbeda dan mempunyai karakteristik yang berbeda.

Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu Anoraga (2003:2). Kepemimpinan cara mempengaruhi orang lain dengan melalui komunikasi baik secara langsung dan tidak langsung proses kepemimpinan ini dilakukan dengan senang hati terhadap kayyawannya.

Kepemimpinan yang diutarakan dari Armstrong (2003) proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Seorang pemimpin dapat memberikan insipirasi ke karyawan untuk bisa mencapai tujuan tertentu dalam perusahaannya.

(Sudarmanto,2009:133) mengutarakan pendapatnya tentang kepemimpinan yaitu cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Proses kepemimpinan mengajak karyawan dan memotivasi karyawan untuk suatu tujuan bersama.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki arti untuk mempengaruhi seseorang agar ikut dengan arahnya untuk bisa

mencapai suatu tujuan yang sama. Didalam proses kepemimpinan terhadap seni karena setiap pemimpin memiliki karakteristik dalam memimpin. Kepemimpinan sangat berarti dan sangat dibutuhkan terhadap kinerja dalam organisasi.

2.1.2.2. Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Fungsi dari kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Fungsi pimpinan masih ada hubungan dengan situasi kehidupan sosial kelompok dan organisasi. Pernyataan Rivai (2005:53) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

a. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukannya pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapinya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.1.2.3. Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan sangat diperlukan dalam menentukan sejauh mana evaluasi terhadap kepemimpinan tersebut. Garis besar indikator kepemimpinan menurut Menurut Wahjosumidjo (1991:154) adalah sebagai berikut:

a. Bersifat adil

Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi

b. Memberi sugesti

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang

mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

c. Mendukung tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.

d. Katalisator

Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.

e. Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-

tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

f. Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segala-segalanya, oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya.

g. Sumber inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.

h. Bersikap menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau

memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan proses mempengaruhi seseorang untuk bertindak di dalam arahan individu untuk tercapainya tujuan bersama. Kepemimpinan memiliki beberapa fungsi untuk menjalankan tugasnya.

2.1.3. Budaya organisasi

2.1.3.1. Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi suatu sistem yang memiliki makna yang ditaati bersama terhadap nilai primer yang dianut dan dihargai bersama dalam suatu organisasi, fungsinya untuk memberikan perbedaan yang signifikan terhadap organisasi lainnya yang memberikan identitas bagi para anggotanya, memudahkan timbulnya rasa kolektif terhadap organisasi, menambah nilai tambah sistem sosial, serta dapat membuat arti makna kendali yang dapat membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi.

Budaya organisasi adalah sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma untuk menjadi pedoman terhadap tingkah laku anggota organisasi agar dapat mengatasi masalah yang telah terjadi baik secara eksternal maupun internal Berdasarkan pernyataan (Mangkunegara,2005:113)

Pendapat lainnya tentang Budaya organisasi Robbins (2003) menjelaskan budaya organisasi sebagai nilai-nilai dominan yang didukung organisasi. Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat nilai sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2000). Perusahaan yang dapat menjadikan satu antara nilai dan keyakinan, kebijakan dan praktek manajemen menghasilkan keberhasilan yang dapat dinilai dari budaya yang memiliki sifat keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan penghayatan misi.

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi keyakinan dan norma yang dibangun, dikembangkan dan diadopsi oleh organisasi biasanya dijadikan pedoman berperilaku untuk anggotanya dipengaruhi terhadap pola, serta bisa jadi solusi untuk mengatasi masalah adaptasi internal maupun eksternal dalam menjalankan visi misi.

Penting adanya budaya organisasi didalam organisasi karena dapat memengaruhi perilaku karyawan. Besar kecilnya kesempatan berinovasi dan berkreasi bagi karyawan, pembentukan tim-tim kerja, kepemimpinan yang transparan dan tidak terlalu birokratis merupakan cerminan budaya organisasi. Karakteristik tersebut adalah pandangan karyawan sebagai budaya organisasi yang dapat diharapkan memberikan kinerja yang optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Peran dan fungsi budaya dalam organisasi menurut Robbins (Riani, 2011: 8) yaitu :

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain,
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memantau dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.1.3.2. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbin (1994:480) menyatakan karakteristik yang menjadi ciri budaya organisasi sebagai berikut :

1. Inisiatif individual, yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan interdependensi yang dipunyai individu.
2. Toleransi terhadap tindakan yang beresiko, yaitu sejauh mana para anggota organisasi dianjurkan untuk bertindak aktif, inovatif, dan mengambil resiko.
3. Arah, yaitu sejauh mana organisasi tersebut menetapkan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.

4. Integrasi, yaitu sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkordinasi.
5. Dukungan dari manajemen, yaitu sejauh mana para pemimpin memberi komunikasi yang jelas, bantuan serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol, yaitu jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendal ikan perilaku anggota organisasi.
7. Identitas, yaitu tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasikan dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya daripada dengan kelompok kerja tertentu atau dengan keahlian profesional.
8. Sistem imbalan, yaitu sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji atau promosi jabatan) didasarkan atas kriteria prestasi sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik, yaitu tingkat sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi, yaitu tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh heararki kewenangan yang formal.

2.1.3.3. Indikator budaya organisasi

Budaya organisasi dapat diukur dengan enam indikator sebagai berikut (Tampubolon, 2008:233):

a. Inovatif memperhitungkan resiko

Berdasarkan kesepakatan karyawan bahwa pembentukan norma telah disesuaikan dengan kemungkinan resiko yang terjadi bagi organisasi. Sehingga ketika suatu peraturan dibentuk atas dasar kesepakatan bersama akan menjadikan mereka mempunyai rasa tanggung jawab yang lebih untuk mengurangi resiko yang mengakibatkan kerugian.

b. Memberi perhatian pada masalah secara detail

Dengan adanya ketelitian kecermatan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan menggambarkan tingkat kualitas individu yang mampu memperhatikan secara detail maka ketika menghadapi berbagai permasalahan akan lebih tanggap dalam mencari solusi yang sesuai.

c. Berorientasi terhadap hasil yang dicapai

Yaitu ketika seorang atasan mampu mengarahkan karyawannya untuk menjalankan tugas yang diberikan, sehingga target dari suatu organisasi dapat terpenuhi.

d. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan

Suatu organisasi dapat dikatakan berhasil salah satunya ditentukan oleh kerjasama tim. Yaitu ketika ada anggota yang menghadapi

permasalahan mereka tidak akan sungkan untuk mengutarakan kepada yang lain sehingga masalah tersebut dapat diatasi secara bersama-sama.

e. Agresif dalam bekerja

Produktivitas kerja yang tinggi dapat dicapai jika hasil kerja dapat memenuhi kriteria yang sudah ditetapkan.

f. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

Dalam bekerja karyawan juga perlu memperhatikan kondisi kesehatan. Ketika orang terlalu bersemangat dalam bekerja sebagian dari mereka mengabaikan untuk kesehatannya. Dengan kesehatan yang stabil karyawan akan mampu mengendalikan pekerjaannya dengan baik.

2.1.4. Kinerja Karyawan

2.1.4.1. Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat diartikan prestasi yang dicapai seorang karyawan. Kinerja Karyawan adalah hasil dari pencapaian kerja seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang telah diberikan (Mangkunegara,2001:67). Prestasi yang diberikan kepada karyawan karena telah mencapai pekerjaan yang bertujuan.

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai kemampuan, pengalaman, kesungguhan dan waktu seseorang yang dijadikan dasar dalam melaksanakan tugas sesuai hasil yang diharapkan (Hasibuan,

2010: 94). Kinerja memiliki arti sebuah kemampuan dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaan yang hasilnya sangat diharapkan perusahaan.

Kinerja adalah proses yang dilakukan seorang individu sesuai dengan peran dan kewajibannya dalam waktu tertentu yang dikaitkan dengan standar atau ukuran nilai tertentu dalam sebuah organisasi tempat bekerja dengan tujuan mencapai hasil yang diharapkan (Umam,2010:189). Kinerja memiliki peran agar karyawannya memiliki kewajiban dalam jenjang waktu tertentu yang mempunyai standar atau ukuran nilai dalam organisasi dengan tujuan mencapai hasil tujuan.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja berkaitan dengan hasil pencapaian kerja seseorang yang dapat dinilai melalui kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Dan kinerja menjadi tolak ukur perusahaan dalam mengembangkan perusahaannya.

2.1.4.2. Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja juga dapat dikatakan sebagai kunci pengembangan karyawan. Evaluasi kinerja memiliki prinsip manifestasi bentuk penilaian kinerja karyawan. Gambaran tentang keadaan karyawan dan memberikan feedback didapatkan dari penilaian kinerja.

Prinsip dari penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi dari individu di dalam perusahaan. Nilai yang didapat saat melakukan

penilaian kinerja yaitu untuk menentukan tingkat kontribusi sebagai tanggung jawabnya dalam bekerja.

Penilaian karyawan tidak boleh hanya menilai hasil fisik keseluruhan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan kerja, krajinan, kedisiplinan, dan hal lainnya yang bersangkutan dengan apa yang dijabatnya. Dessler (2000) mengungkapkan tiga faktor dalam penilaian kinerja sebagai berikut :

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan

Kinerja karyawan memegang peranan penting dalam organisasi. Motivasi bekerja harus ditanamkan dalam diri karyawan supaya dapat bekerja sesuai yang diharapkan. Dengan memberikan motivasi semangat kerja akan timbul maka semua pekerjaan yang ditugaskan dapat selesai dengan cepat. Pekerjaan yang tepat selesai merupakan prestasi kerja.

2.1.4.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Setiap karyawan mempunyai kinerja yang berbeda beda, penyebabnya tergantung dari faktor yang mempengaruhinya. Karyawan dapat bekerja dengan maksimal dan menunjukkan hasil terbaik jika mereka memiliki rasa puas yang ada pada diri mereka. Hal tersebut karena

hubungan timbal balik. Tiffin dan Mc comic (dalam As'ad, 1991:49) mengungkapkan dua variabel yang berpengaruh terhadap kinerja :

1. Variabel individual yaitu meliputi sikap, karakteristik, kepribadian, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan serta faktor individual lainnya.
2. Variabel situasional yaitu terdiri dari :
 - a) Faktor fisik pekerjaan meliputi metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang, lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi).
 - b) Faktor sosial dan organisasi meliputi peraturan organisasi, jenis latihan, dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Untuk faktor yang mempengaruhi pencapaian kerja disampaikan oleh Mangkunegara (2008:67) yaitu :

a. 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.

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.

2.1.4.4. Indikator Kinerja

Ukuran dalam menilai kinerja dapat dilihat dari aspek-aspek indikator kinerja. Mengenai indikator menurut Robert L. Mathis-John H. Jackson (2006:378) adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas

Yaitu menyatakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan

2. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

4. Kehadiran

Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

5. Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan, berikut tabel penelitian terdahulu :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Motivasi kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Studi kasus di Lingkungan Kantor PDAM Se-Eks Karesidenan Surakarta / Taufik Nurani	Pendekatan Kuantitatif, Uji Validitas dan Realibilitas, Regresi Berganda	1. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

	(2012)		kinerja karyawan
2.	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi / Ella Erwina (2017)	Analisis Kuantitatif, Uji Validitas, Uji Realibilitas, Uji Asumsi Klasik, Analisis Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepemimpinan Demokratis mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan BPR Di Kabupaten Tulungagung dalam perspektif Islam / Dwi Andayani (2018)	Analisis Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan BPR di Kabupaten Tulungagung
4.	<i>The Effect of Leadership style on Motivation to Improve the Employee Perfomance PT PELNI / Hanifah Novi Indah Susanthi Agus Setiawan (2014)</i>	Analisis regresi linier berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berdasarkan hasil kalkulasi perhitungan nilai F yang memperoleh 28,498 dengan hasil yang signifikan dari 0,000. Ini dapat mengindikasikan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja bersama mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
5.	<i>Effect of Organisational culture on employee perfomance : Case of Singapore Telecommunication / Anozie Obinna</i>	Deskripsi statistik, Analisis korelasi dan regresi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja karyawan

	<i>Paschal, Dr. Ismail I Nizam (2016)</i>		
6.	<i>Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and time Management on Employee Perfomance in Some Selected Industris in Ibadan, Oyo State, Nigeria / Shadare Oluseyi. A Hammed T. Ayo (2009)</i>	<i>Multiple regresi statistik dan matrik korelasi</i>	1. Motivasi kerja, Efektivitas Kepemimpinan dan Manajemen waktu berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Dari tabel di atas berikut beberapa kesamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu di atas dengan penelitian peneliti, sebagai berikut :

1. Penelitian pertama

Persamaan dengan peneliti terdahulu oleh Taufik Nurani (2012) Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan perusahaan Studi kasus di Lingkungan Kantor PDAM Se-Eks Karesidenan Surakarta Yaitu variabel dependen motivasi kerja (X1), Kepemimpinan (X2), Budaya Organisasi (X3) dan Independen Kinerja Karyawan (Y). Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah objek lokasi dimana peneliti terdahulu bertempat di Lingkungan Kantor PDAM Se-Eks Karesidenan Surakarta

2. Penelitian kedua

Persamaan dengan peneliti terdahulu oleh Ella Erwina (2017) Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yaitu variabel dependen motivasi kerja (X1), Budaya Organisasi (X3) dan Independen Kinerja Karyawan (Y). Perbedaan dengan peneliti terdahulu adalah variabel dependen yang menggunakan kepemimpinan demokratis (X3) yang lebih spesifik, sedangkan variabel yang akan digunakan peneliti hanya kepemimpinan. Perbedaan lainnya juga terdapat pada objek penelitian yang bertempat di PT Bank Rakyat Indonesia CABANG TANJUNG PERAK Surabaya.

3. Penelitian ketiga

Persamaan dengan peneliti terdahulu oleh Dwi Andayani (2018) Pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan BPR Di kabupaten tulungagung dalam perspektif islam yaitu variabel dependen motivasi kerja (X1), Kepemimpinan (X2), Budaya Organisasi (X3) dan Independen Kinerja Karyawan (Y). Perbedaan dengan peneliti terdahulu menggunakan perspektif islam sedangkan peneliti hanya meneliti berdasarkan perspektif umum. Dan objek lokasi penelitian yang bertempat di BPR Di kabupaten tulungagung dalam perspektif islam.

4. Penelitian keempat

Persamaan dengan peneliti terdahulu oleh Hanifah Novi Indah Susanthi Agus Setiawan (2014) The Effect of Leadership Style on Motivation to Improve the Employee Performance on PT PELNI yaitu variabel dependen

Kepemimpinan (X1) Motivasi Kerja (X2) dan Kinerja karyawan (Y). Perbedaan dengan peneliti terdahulu adalah variabel Dependen Budaya Organisasi dan objek lokasi dimana peneliti terdahulu bertempat di PT. PELNI

5. Penelitian kelima

Persamaan dengan peneliti terdahulu oleh Anozie Obinna Paschal Dr. Ismail Nizam (2016) *Effects of Organisational Culture on Employees Performance: Case of Singapore Telecommunication* Yaitu variabel dependen Budaya organisasi (X) dan Variabel independen (Y) Kinerja karyawan. Perbedaan dengan peneliti terdahulu adalah variabel dependen Motivasi kerja (X1), Kepemimpinan (X2) dan objek lokasi dimana peneliti terdahulu bertempat di Singapore Telecommunication .

6. Penelitian keenam

Persamaan dengan peneliti terdahulu oleh Shadare Oluseyi. A dan Hammed T. Ayo (2009) *Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and time Management on Employee Perfomance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria* Yaitu Variabel dependen Motivasi kerja (X1) Efektivitas Kepemimpinan (X2) dan Variabel independen Kinerja Karyawan (Y). Perbedaan dengan peneliti terdahulu terdapat spesifikasi pada kepemimpinan yaitu time management dan objek penelitian dimana peneliti terdahulu bertempat di beberapa industri pilihan di Ibadab Oyo State Nigeria.

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1. Hubungan motivasi kerja dan kinerja

Dalam perusahaan pemimpin meningkatkan kinerja dengan mendorong karyawan dengan bekerja keras. Berhasil atau tidak seorang pemimpin memotivasi karyawan bisa dilihat dari tingkah laku karyawan dalam bekerja. Karyawan yang termotivasi dapat bekerja sesuai dengan yang ditargetkannya. Dan seorang yang tidak punya motivasi dalam bekerja tidak bisa memenuhi target pekerjaan yang dihasilkan dan terkesan bekerja sesukanya. Supaya bisa meningkatkan kinerja karyawan, karyawan diberi motivasi kerja antara lain dengan memberikannya kompensasi, penghargaan, tunjangan dan bonus dan hukuman bagi yang tidak mencapai target.

Hal ini semakin diperkuat oleh Ella Erwina (2017) Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan demokratis, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia mengemukakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan

2.3.2. Hubungan Kepemimpinan dan kinerja

Berhasil atau tidaknya organisasi secara keseluruhan atau kelompok dapat bergantung pada kualitas kepemimpinan didalam organisasi tersebut. Juga bisa dikatakan mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu

organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam kinerja para pegawainya (Siagian,1999). Kepemimpinan memiliki peran penting dalam organisasi yang kiranya bisa meningkatkan kinerja karyawan. Misalnya jika pemimpin dalam organisasi bersikap adil dan ingin tau apa yang diinginkan karyawannya otomatis meningkatkan kinerja karyawan di organisasi tersebut.

Hal senada dengan apa yang dinyatakan oleh Taufik Nurani (2012) Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Studi kasus di lingkungan kantor PDAM Se-Eks Karesidenan Surakarta mengemukakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.

2.3.3. Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Berhasil atau tidaknya organisasi mencapai tujuan bukan hanya ditentukan implementasi prinsip manajemen, tetapi terdapat faktor lainnya yaitu budaya organisasi. Karyawan yang paham akan nilai organisasi akan menjadikan nilai itu kepribadian organisasi. Nilai tersebut menjadi patokan dalam berperilaku dalam bekerja, dan akan menjadi kinerja individual. Budaya organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan jangka panjang hal itu dibuktikan dari penelitian Kotter & Heskett (1992) terhadap berbagai jenis industri di Amerika. Di lain sisi budaya organisasi mempunyai fungsi fasilitas tumbuhnya komitmen bersama yang membentuk sikap perilaku karyawan. Budaya

organisasi sangat penting di suatu organisasi karena jika karyawan memiliki budaya organisasi dan diterapkan maka kinerja di perusahaan tersebut akan meningkat.

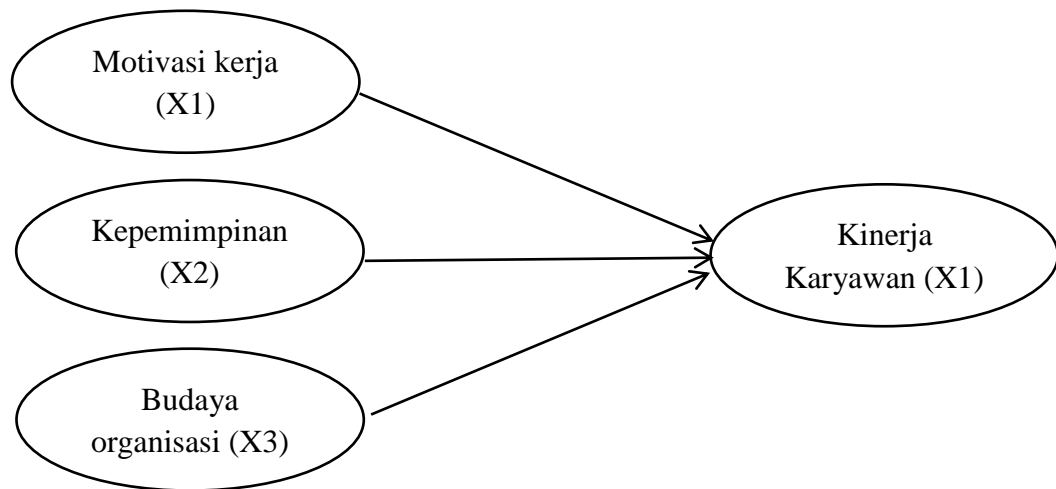
Hal ini didukung oleh Dwi Andayani (2018) dalam jurnal Pengaruh Motivasi kerja, Gaya kepemimpinan, dan Budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan BPR Di Kabupaten Tulungagung dalam perspektif Islam ada pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka berfikir merupakan gambaran secara skematis tentang arah penelitian yang dilakukan. Berkaitan dengan hal tersebut, perlu diketahui skema penelitian yang menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Di dalam suatu perusahaan, kinerja merupakan hal yang terpenting. Setiap karyawan dituntut untuk dapat menampilkan kinerja yang baik dan memberikan kontribusi yang maksimal. Kinerja dipengaruhi oleh kondisi input dan proses sumber daya manusia sebagai faktor pendukung dalam menjalankan tugas. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses bekerja.

Berdasarkan uraian latar belakang dan kajian teori serta dukungan penelitian terdahulu maka dapat dijelaskan kerangka konseptual dari peneliti sebagai berikut motivasi kerja sangat diperlukan dalam sebuah perusahaan untuk mendorong kinerja di perusahaan. Kepemimpinan juga meningkatkan

kinerja seseorang yang memiliki pemimpin yang tegas dan bijaksana akan memberikan dampak positif. Adanya sikap kepemimpinan yang dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan baik guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu. Indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan yaitu: bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai. Budaya organisasi juga berdampak pada peningkatan kinerja karena memberikan nilai sebagai identitas sebuah organisasi. Penelitian terdahulu oleh Taufik Nurani (2012) motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu oleh Enrico Maramis (2013) kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adapun penjelasan diatas dapat digambarkan dalam model penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka konseptual

2.5. Hipotesis

Dari kerangka pikiran diatas maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis sebagai berikut :

H1: Semakin tinggi Motivasi kerjanya maka semakin tinggi Kinerja Karyawannya

H2: Semakin tinggi Kepemimpinannya maka semakin tinggi Kinerja Karyawannya

H3: Semakin tinggi Budaya Organisasinya maka semakin tinggi Kinerja Karyawannya