

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

Landasan teori adalah rujukan teori yang relevan yang digunakan untuk menjelaskan tentang variabel yang akan diteliti, sebagai dasar untuk memberi jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang diajukan (hipotesis) dan penyusunan instrumen penelitian.

##### **2.1.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, serta kemampuan untuk mencapai tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Sulistyorini, (2001:60).

Mangkunegara(2000:67) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Wirawan (2009:5) menyatakan kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja sering diartikan sebagai pencapaian tugas dan tanggung jawab. Dimana karyawan bekerja sesuai dengan program kerja organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.

Menurut Veithzal Rivai (2005), penilaian kinerja dapat efektif apabila instrumen penilaian kinerja memenuhi syarat-syarat berikut :

- a. *Reliability*, yaitu ukuran kinerja harus konsisten. Mungkin yang paling penting adalah konsistensi suatu ukuran kinerja. Jika ada dua penilai mengevaluasi pekerja yang sama, mereka perlu menyimpulkan hasil serupa menangkut hasil mutu pekerja.
- b. *Relevance*, yaitu ukuran kinerja harus dihubungkan dengan output rill dari suatu kegiatan yang secara logika itu mungkin.
- c. *Sensitivity*, yaitu beberapa ukuran harus mampu mencerminkan perbedaan antara penampilan nilai tinggi dan rendah. Penampilan tersebut harus dapat membedakan dengan teliti dengan perbedaan kinerja.
- d. *Practicality*, yaitu kriteria harus dapat diukur, dan kekurangan pegumpulan data tidak terlalu mengganggu atau tidak in-efisien.

Selain itu, Hery Simamora (2004) mengatakan bahwa standar kinerja pekerjaan mempunyai dua fungsi, yaitu : menjadi tujuan atau sasaran upaya karyawan, artina setelah standard terpenuhi, karyawan akan merasakan adanya pencapaian dan penyelesaian. Kemudian fungsi yang kedua ialah standard kinerja pekerjaan merupakan kriteria pengukuran keberhasilan sebuah pekerjaan. Kinerja hendaknya mengandung dua komponen penting yaitu kompetensi yang berarti individu atau organisasu memiliki kemampuan untuk mengidentifikasikan tingkat kinerjanya, dan produktivitas kompetensi tersebut di atas dapat diterjemahkan ke dalam tindakan atau kegiatan-kegiatan yang tepat untuk mencapai hasil kinerja (outcome) (Moehariono,2012).

### 2.1.1.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Rossett dan Arwady sebagaimana yang dikutip oleh Helianti ( Jurnal pendidikan Penabur-No 02/ Th.III/ Maret 2004,p19) mengemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu : 1) kurangnya keterampilan dan pengetahuan, 2) kurangnya insentif atau tidak tepatnya insentif diberikan, 3) lingkungan kerja yang tidak mendukung, dan 4) tidak adanya motivasi. Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, perlu dilakukan penilaian kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara (2001:67-68) ialah : 1) Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi (2) yaitu : kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*).

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

#### 1. 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.

#### 2. 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.

### 3. 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.

### 4. 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.

#### **2.1.1.2 Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan langkah yang harus dilakukan guna meningkatkan kinerja organisasi. Melalui pengukuran tingkat kinerja yang dicapai dapat diketahui. Hasibuan (2007:95) menyatakan bahwa unsur-unsur yang dinilai dalam mengukur kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

#### 1. 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.

## 2. Prestasi Kerja

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

## 3. Kejujuran

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

## 4. Kedisiplinan

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

## 5. Kreativitas

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

## 6. 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.

## 7. Kepemimpinan

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

#### 8. Kepribadian

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

#### 9. Prakarsa

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

#### 10. Kecakapan

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

#### 11. Tanggung Jawab

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

## **2.1.2. Definisi Kepemimpinan**

### **2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan upaya seseorang dalam mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk mencapai suatu tujuan yang sama. Menurut Stogdill dalam Stonner, (2003:161) “Kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan anggota kelompok”. Dari pendapat Stogdill dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan aktivitas mengarahkan dan mempengaruhi suatu anggota kelompok. 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 untuk mempengaruhi dan memotivasi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi untuk keberhasilan 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.

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

Menurut Edy Sutrisno kepemimpinan adalah gejala universal yang ada pada setiap kelompok manusia sebagai sebuah sistem sosial, mulai dari kelompok kecil yang terdiri dari beberapa orang sampai pada kelompok besar yang dinamakan bangsa.Sutrisno(2009:235).

*“ Leadership is the exercise of authority and the making of decisions* (Kepemimpinan adalah aktivitas pemegang kewenangan dan pengambilan keputusan “ dalam Soedarmayanti,(2007:249).

Kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi banyak orang untuk mencapai tujuan yang sama. Gaya kepemimpinan juga sangat berpengaruh untuk mencapai kinerja yang baik. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai dan memberikan dampak yang sangat tinggi. Gaya kepemimpinan demokratis dianggap sangat tepat untuk sebuah organisasi, yang pemimpinnya mau terlibat langsung dengan kegiatan organisasi, memberikan pengarahan serta mendengarkan saran atau masukan dari bawahannya, memperhatikan kesejahteraan dan kepentingan bawahan. Menindak bawahan yang melanggar ke disiplin dengan pendekatan bersifat korektif dan edukatif.

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).



### 2.1.2.2 Fungsi Pemimpin

Fungsi pemimpin dalam organisasi memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain adalah : macam organisasi, dan jumlah anggota kelompok ( Ghiselli & Brown, 1973). Pemimpin memiliki banyak tugas dan wewenang terhadap sebuah organisasi, pemimpin harus bisa bersikap adil, tegas, dan objektif untuk semua anggotanya

### 2.1.2.3 Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya 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 pekerjaan (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 karakteristik yang

biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

## 2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (LaissezFaire)

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 pemimpin memiliki 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 menggerakkan 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 keredipilihnya sipemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimanapemimpin 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.

#### 2.1.2.4 Teori Gaya Kepemimpinan

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 kepemimpinannya 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.

Menurut Marpaung (2014:35) bahwa teori kepemimpinan terdiri dari:

1. Teori Psikoanalisis, yaitu seorang pemimpin harusnya dapat tampil sebagai seorang ayah sebagai sumber kasih sayang dan ketakutan, sebagai simbol dari super ego, sebagai tempat pelampiasan kekecewaan, frsutasi dan agresivitas para pengikut, tetapi juga sebagai seorang yang memberi kasih sayang kepada pengikutnya. Oleh karena itu, aspek kognitif (kemampuan intelektual), efektif, konotatif (evaluasi), perilaku, perasaan, watak, integritas, pribadi dan potensi unggulan lamanya menjadi tuntutan kapabilitas (kemampuan) kepemimpinan.
2. Teori antisipasi-interaksi (*interaction-expectationteory*) ada beberapa pendekatan yang paling menentukan karakteristik kepemimpinan.

3. “*Leaderroletheory*” dan “*twostage model*”. Dalam teori “*leaderroletheory*”, dijelaskan variabel utama dari seorang pemimpin adalah action, interaction, dan sentiments. Apabila frekuensi interaksi dan peran serta dalam aktivitas bersama itu meningkat, maka perasaan saling memiliki akan timbul dan norma-norma kelompok akan makin jelas. Semakin tinggi jabatan seseorang, maka akan semakin tinggi pula daya adaptasi seorang pemimpin pada ciri dan karakteristik kelompok dan semakin lebar pula kadar interaksinya dan semakin melibatkan banyak orang. Sedangkan dalam teori “*twostage model*”, disebutkan bahwa seorang pemimpin mampu meningkatkan keterampilan pegawainya, maka secara bersamaan sebenarnya sang pemimpin sedang memberikan motivasi kepada pegawainya.
4. Teori humanistic (*humanistictheory*), menekankan pada hubungan yang kohesif dan efektif dalam dinamika kelompok. Manusia dalam pandangan teori adalah sesuatu organisme yang bisa diberikan motivasi setinggi mungkin. Sedangkan organisasi sebagai kelengkapan yang bisa dimanipulasi dan dikendalikan.

### **2.1.3. Pengertian Motivasi kerja**

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. K. Suhendra, (2008:53), Motivasi adalah upaya membangkitkan motif, suatu dorongan dan kekuatan untuk menggerakkan orang, guna melakukan kegiatan. Suhendra. (2008:53) Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan



ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi merupakan “dorongan atau kehendak yang menyebabkan seseorang berbuat sesuatu” (Nawawi, 2006:327).

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 mendorong 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 beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kekuatan pendorong yang ada dalam diri seseorang dalam memenuhi kebutuhannya guna mencapai tujuan. Motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam

menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan. Motivasi merupakan kondisi yang mengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi serta mental yang mendorong diri pegawai untuk mencapai prestasi kerja secara maksimal.

### **2.1.3.1 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 memperoleh 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

### 2.1.3.2 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.

#### **2.1.4. Pengertian Iklim Organisasi**

Terdapat beberapa definisi iklim organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli, salah satunya oleh Stringer (dalam Wirawan, 2007) ia mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

Sedangkan Tagiuri dan Litwin (dalam Wirawan, 2007:121) mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi. Kualitas lingkungan organisasi ini dialami oleh para karyawan di dalam organisasinya tersebut dalam bentuk nilai, ciri atau sifat organisasinya.

Menurut tagiuri dan Litwin, Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi; memengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Dalam Wirawan, (2009:121).

Disisi lain, Schneider (Yusop 2007:34) menganggap iklim organisasi sebagai suatu peristiwa, suasana tingkah laku dan tindakan-tindakan di dalam organisasi. Ia juga mengartikan iklim organisasi sebagai konsep yang terikat dengan penghargaan para anggota organisasi terhadap diri mereka. Menurutnya, iklim organisasi memfokuskan pada fungsionalisasi sebuah organisasi, sedangkan budaya berfokus tentang mengapa organisasi berfungsi demikian.

Liwin & Stringer's (Hidayat 2001: 15-19) ketika mengkaji tentang dimensi-dimensi iklim organisasi dalam suatu model alat ukuran yang disebut *Litwin & Stringer' Organizational Climate* (LSOC). Mereka juga mendefinisikan iklim organisasi sebagai satu ciri yang dapat diukur tentang lingkungan kerja, yang bergantung pada persepsi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung, dan dianggap dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka. Dalam konteks kajian ini, iklim organisasi merujuk kepada nilai yang diperoleh dari tujuh dimensi, yaitu struktur, tanggung-jawab individu, interaksi, imbalan dan sanksi, konflik, resiko dan identitas.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini antara ini:

**Table 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No. | Judul  | Variabel   | Alat Penelitian                                     | Hasil Penelitian   |
|-----|--|--|---|--|
| 1.  | Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. | X1 = Iklim Organisasi<br>X2 = Kepemimpinan Kerja<br>X3= Motivasi Kerja<br>Y = Kinerja karyawan | Uji t, Uji F, Determinasi, Analisa Regresi Berganda | Variabel motivasi kerja, kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. |

|    |  |   |   |  |
|----|--|---|---|--|
| 2. | Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. | X1= Lingkungan Kerja<br>X2= Disiplin Kerja<br>X3= Motivasi Kerja<br>Y= Kinerja Karyawan | Uji t, Uji F, Determinasi, Analisa Regresi Berganda | Variabel lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 3. | Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada KANWIL DITJEN KEKAYAAN                                  | X1= Kepemimpinan Kerja<br>X2= Motivasi Kerja<br>X3= Disiplin Kerja                      | Uji t, Uji F, Determinasi, Analisa Regresi Berganda | Variabel kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan        |

|    |  |  |   |  |
|----|--|--|---|--|
|    | NEGARA<br>SULUTTENGGOMALUT   | Y= Kinerja<br>Karyawan   |   |  |
| 4. | Pengaruh Gaya<br>Kepemimpinan<br>Demokratis, Lingkungan<br>Kerja dan Motivasi Kerja<br>terhadap Kinerja Pegawai<br>Dinas Perkebunan dan<br>Hortikultural Provinsi<br>Sulawesi Tenggara | X1= Gaya<br>Kememimpinan<br>X2= Lingkungan<br>Kerja<br>X3= Motivasi<br>Kerja<br>Y= Kinerja<br>Karyawan | Uji t, Uji F,<br>Determinasi,<br>Analisa<br>Regresi<br>Berganda | Variable gaya<br>kepemimnandemokrasi,<br>lingkungan kerja, motivasi kerja<br>berpengaruh signifikan terhadap<br>kinerja karyawan |
| 5. | Pengaruh Kepemimpinan,<br>Komunikasi Intenal dan<br>Motivasi Kerja terhadap  | X1=<br>Kepemimpinan<br>X2=Komunikasi<br>Internal   | Uji t, Uji F,<br>Determinasi,<br>Analisa                        | Variabel kepemimpinan, motivasi<br>dan disiplin kerja berpengaruh<br>siknifikan terhadap kinerja pegawai                         |



|    |   |  |   |  |
|----|---|--|---|--|
|    | Kinerja Pegawai BP3AKN<br>Provinsi Jawa Tengah  | X3= Motivasi<br>Kerja<br>Y= Kinerja<br>Pegawai   | Regresi<br>Berganda   |  |
| 6. | Pengaruh Kepemimpinan,<br>Motivasi dan Lingkungan<br>Kerja pengaruhna terhadap<br>kinerja karyawan pada<br>KANWIL DITJEN<br>KEKAYAAN NEGARA<br>SULUTTENGGGO dan<br>Maluku Utara di Manado | X1=<br>Kepemimpinan<br>X2= Motivasi<br>X3= Lingkungan<br>Kerja<br>Y= Kinerja<br>Keryawan | Uji t, Uji F,<br>Determinasi,<br>Analisa<br>Regresi<br>Berganda | Variabel kepemimpinan, motivasi<br>dan lingkungan kerja berpengaruh<br>signifikan terhadap kinerja<br>karyawan |
| 7. | Analisi Pengaruh Gaya<br>Kepemimpinan, Motivasi,  | X1= Gaya<br>Kepemimpinan   | Uji t, Uji F,<br>Determinasi,                                   | Variable gaya kepemimpinan,<br>motivasi, kualitas kehidupan kerja  |

|   |  |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
|   | Kualitas Kehidupan Kerja terhadap kinerja karyawan ( Studi kasus pada PD.BKK Dempet Kabupaten Demak )  | X2= Motivasi<br>X3= Kualitas Kehidupan Kerja<br>Y= Kinerja karyawan            | Analisa Regresi Berganda                            | berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan   |
| 8 | Analisis pengaruh gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai kantor Informasi Komunikasi dan Kehumasan Kabupaten Boyolali | X1= kepemimpinan<br>X2= motivasi<br>X3= lingkungan kerja<br>Y= kinerja pegawai | Uji t, Uji F, Determinasi, Analisa Regresi Berganda | Variabel kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai |

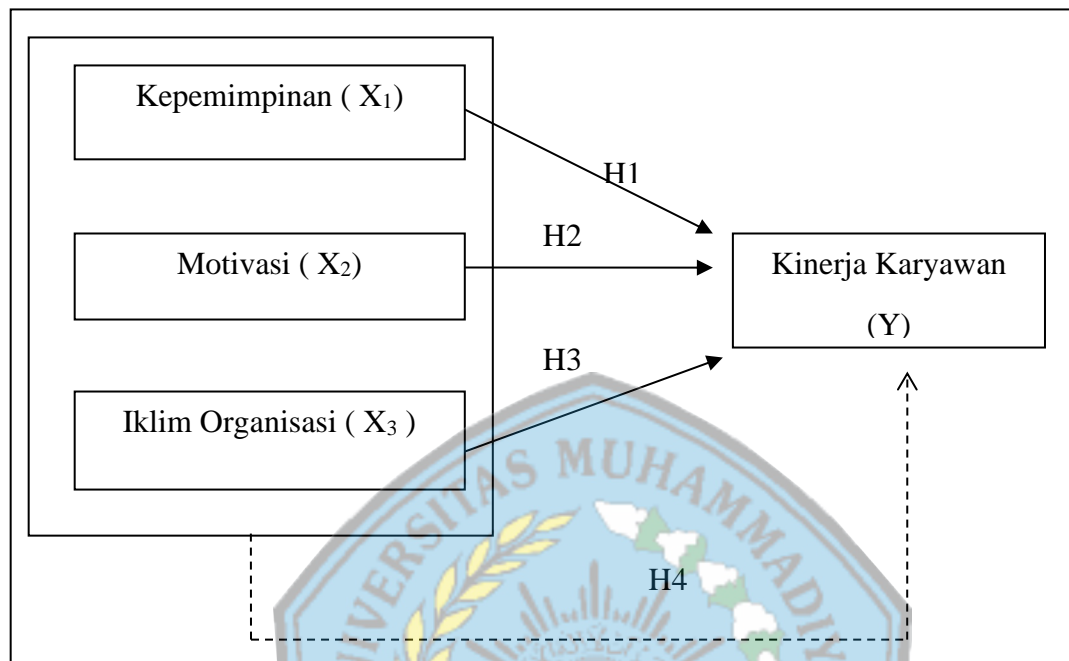
|    |  |   |   |  |
|----|--|---|---|--|
| 9  | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional. Motivasi dan Burnout terhadap kinerja karyawan Outsourcing RRI Mataram     | X1= Kepemimpinan Transformasional<br>X2= Motivasi<br>X3= Burnout<br>Y= kinerja karyawan | Uji t, Uji F, Determinasi, Analisa Regresi Berganda | Variabel Kepemimpinan Transformasional. Motivasi dan Burnout berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan        |
| 10 | Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Internal dan Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai BP3AKB Provinsi Jawa Tengah | X1= kepemimpinan<br>X2= komunikasi internal<br>X3= motivasi kerja                       | Uji t, Uji F, Determinasi, Analisa Regresi Berganda | Variabel Kepemimpinan, Komunikasi Internal dan Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai |

|  |  |                       |  |  |
|--|--|-----------------------|--|--|
|  |  | Y= kinerja<br>pegawai |  |  |
|--|--|-----------------------|--|--|



## 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Teoritis**



Sumber: Dikembangkan dari penelitian Rommy Beno Rumondor (2016), Maria Rini Kustrianingsih (2016) dan Aurelia Potu (2013).

## 2.4. Hipotesa

Hipotesis adalah proposisi atau dugaan belum terbukti bahwa tentative menjelaskan fakta atau fenomena, serta kemungkinan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penelitian (Zikmund 1997:112).

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis adalah pernyataan sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga dan masih harus dibuktikan kebenarannya, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian.

Berdasarkan rumusan masalah dan teori diatas dapat dirumuskan hipotesis Penelitian sebagai berikut:

H1: Ada hubungan antara Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan

H2: Ada hubungan antara Motivasi dan Kinerja Karyawan

H3: Ada hubungan antara Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan

H4: Ada hubungan antara Kepemimpinan, motivasi, iklim organisasi dan kinerja karyawan.

