

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai 2004: 309). Sedangkan Wiraawan mengatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan,2009:5).

Menurut mangkunegara kinerja atau prestasi kerja adalah Hasil kerja secara kualitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2004: 67). Sedangkan Menurut Simanjuntak (2005:103) Kinerja Individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standart yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan job deskriptipnya (Sondang 2002: 168). Pengertian kinerjalainnya yang disampaikan oleh Kartono, mengatakan bahwa kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian

standart keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan job, yang diberikan kepada masing-masing karyawan (Kartono 2002: 32).

Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategic yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Mulyadi 2007: 337). Kegiatan yang memperbaiki kinerja dari seorang karyawan (Handoko, 2002) adalah sebagai berikut:

- 1) Perbaiki prestasi kerja.
- 2) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- 3) Keputusan-keputusan penempatan.
- 4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir.
- 6) Kesempatan kerja yang adil.

2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, Winardi (1996) mengemukakan bahwa faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik meliputi motivasi, pendidikan, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan. Faktor ekstrinsiknya adalah lingkungan kerja, kepemimpinan, hubungan kerja dan gaji.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (2000; dalam Mangkunegara, 2010) yang merumuskan bahwa:

Human Performance = *Ability + Motivation*

Motivation = *Attitude + Situation*

Ability = *Knowlage + Skill*

Penjelasan dari rumusan kinerja di atas menurut Mangkunegara (2010) adalah sebagai berikut:

1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude* pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud antara lain, hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Simamora (1995), kinerja SDM dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- 1) Faktor individu yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang

dan demografi;

- 2) Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi *attitude*, *personality*, pembelajaran, dan motivasi;
- 3) Faktor organisasi yang terdiri sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

Menurut Dale Timple (1992; dalam Mangkunegara, 2010), faktor-faktor kinerja terdiri faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja berasal dari lingkungan seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Sejalan dengan itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia menurut Wirawan (2009) meliputi:

- 1) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja;
- 2) Faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya,

pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi;

- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi.

Davis dan J.W Newstrom (2002: 40-41) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1) Faktor Kemampuan

- a) Pengetahuan: pendidikan, pengalaman, latihan dan minat.
- b) Keterampilan: kecakapan dan kepribadian.

2) Faktor Motivasi

- a) Kondisi sosial: organisasi formal dan informal, kepemimpinan.
- b) Serikat kerja kebutuhan individu, fisiologi, *social* dan *egoistic*
- c) Kondisi fisik: lingkungan kerja

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, maka sesuai dengan penelitian ini, maka kinerja karyawan secara umum dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu variabel organisasi dan individual. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM pada dasarnya terdiri dari dua faktor, yaitu dari faktor internal diri karyawan seperti kemampuan, keahlian, motivasi, dan kepribadian. Kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan

salah satunya ditentukan kecerdasan yang dimilikinya. Faktor yang kedua adalah faktor eksternal, baik yang berasal dari internal organisasi itu sendiri seperti kepemimpinan, iklim organisasi, dan lainnya, maupun dari eksternal organisasi seperti krisis ekonomi dan inflasi.

2.1.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja seorang karyawan, Bernadin (1993; dalam Trihandini, 2006) menjelaskan bahwa terdapat lima kriteria yang dihasilkan dari pekerjaannya, yaitu:

- 1) Kualitas, Kualitas merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan
- 2) Kuantitas, Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus yang dihasilkan.
- 3) Ketepatan waktu, Tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan.
- 4) Efektifitas, Efektifitas merupakan tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan.
- 5) Kemandirian, Karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa bantuan dari orang lain.

Mangkunegara (2010: 45) menjelaskan aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

- 1) Aspek kuantitatif meliputi:

- a) Proses kerja dan kondisi pekerjaan
 - b) Waktu yang digunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
 - c) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
 - d) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.
- 2) Sedangkan aspek kualitatif meliputi:
- a) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
 - b) Tingkat kemampuan dalam bekerja
 - c) Kemampuan Menganalisis data, menggunakan mesin.
 - d) Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia dapat diukur dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan, kuantitas (jumlah) pekerjaan yang dapat diselesaikan, ketepatan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, dan efektifitas karyawan menggunakan sumber daya organisasi.

2.1.4 Langkah-Langkah Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah:

- 1) Mendefenisikan pekerjaan, berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat tentang tugas-tugas dan standart jabatan.
- 2) Menilai kinerja, berarti membandingkan kinerja actual bawahan dengan standart-standart yang telah ditentukan ini mencakup beberapa jenis formulir penilaian.

- 3) Penilaian kinerja biasanya menuntut satu atau lebih untuk umpan balik disini kinerja dan kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

2.1.5 Manfaat Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2003: 22) terdapat beberapa manfaat dari pada kinerja tersebut, yaitu:

- 1) Peningkatan prestasi, dengan adanya penilaian baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
- 2) Kesempatan kerja yang adil, adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuannya.
- 3) Kebutuhan Peatihan dan Pengembangan, melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- 4) Penyesuaian Kompensasi, penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil kepuasan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.
- 5) Keputusan Promosi dan Demosi, hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan mendemosikan karyawan yang prestasi kerjanya kurang baik.

Menurut Mulyadi dan Sohny dalam Siagian (2000: 604) penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta untuk menegakan perilaku yang semestinya yang diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta memberikan penghargaan baik bersifat intristik maupun ekstristik. Ada beberapa alasan untuk penilaian kinerja:

- 1) Penilaian memberikan informasi tentang dilakukannya promosi dan penetapan gaji.
- 2) Penilaian memberikan suatu peluang bagi atasan dan bawahan untuk meninjau yang berhubungan dengan kinerja bawahan.

2.1.6 Pengukuran Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang di antara lain termasuk:

- 1) Kuantitas.
- 2) Kualitas.
- 3) Jangka waktu.
- 4) Kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.

Sedangkan menurut Umar (2003: 101) ada beberapa data atau sumber pengukuran perusahaan terhadap kinerja antara lain:

- 1) Kualitas pekerjaan.
- 2) Kejujuran karyawan.
- 3) Inisiatif.

- 4) Kehadiran dan pengetahuan tentang pekerjaan.
- 5) Sikap dan tanggung jawab.
- 6) Kerja sama dan keandalan.

2.2 Gaya kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2003:303). Sedangkan menurut Hersey dan Blanchard (2004, 114), gaya kepemimpinan terdiri dari kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan.

Gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh penulis berbeda, tetapi makna dan hakekatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, produktifitas kerja, karyawan yang tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan maksimal. Menurut Hasibuan (2005:170) gaya kepemimpinan ada tiga macam, yaitu:

1) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pemimpin atau kalau pemimpin itu menganut system sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikut sertakan dalam memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses keputusan. Falsafah pemimpin ialah “bahwa bawahan hanya untuk pemimpin”. Pemimpin hanya bertugas untuk melaksanakan keputusan yang

telah ditetapkan oleh pemimpin. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi perintah, ancaman, dan hukuman, serta pengawasan yang dilakukan dengan ketat. Orientasi kepemimpinannya hanya berfokus kepada untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan memperhatikan perasaan dan kesejahteraan karyawan. Pemimpin menganut system manajemen tertutup (*Closed Management*) kurang menginformasikan keadaan perusahaan kepada para karyawan, pengkaderan kurang mendapatkan perhatian. (Hasibuan: 2005:170)

2) Kepemimpinan Parsitipasif

Kepemimpinan Parsitipasif ialah apabila kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasive, menciptakan kerja sama serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Palsafah pemimpin ini adalah “pemimpin adalah untuk bawahan”. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pemimpin dengan mempertimbangkan saran dan yang diberikan oleh bawahannya. Pemimpin menganut system manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemauan kerja karyawan mengambil keputusan. Dengan demikian, pemimpin akan selalu membina bawahannya untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. (Hasibuan: 2005:170)

3) **Kepemimpinan Delegatif**

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijakan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada karyawan tersebut. Pada prinsipnya pemimpin bersikap, menyerahkan, dan mengatakan kepada bawahan “inilah pekerjaan yang harus saudara lakukan, saya tidak peduli terserah saudara mau bagaimana mengerjakannya, asalkan pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Disini pemimpin menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada karyawan dalam arti pimpinan menginginkan agar para karyawan bisa mengendalikan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Bawahan dituntut untuk memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan melakukan suatu yang didasarkan pengetahuan dan keterampilan. (Hasibuan: 2005:170)

Menurut gaya kepemimpinan Robert R Blake dan Jane S Mouten (<http://blackice89.blogspot.com/2007/12/5-gaya-kepemimpinan-robert-r-blake-dan.html>) ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrim, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan ditengah-tengah gaya ekstrims tersebut. Gaya kepemimpinan dalam managerial gris itu antara lain sebagai berikut:

- a. Gris 1. manager sedikit sekali usahanya untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dengan dirinya, dan produksinya yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugas manager dalam gris ini menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan.
- b. Gris 2. Manager mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksinya maupun orang-orang yang bekerja dengannya. Dia mencoba merencanakan semua usaha-usahanya dengan senantiasa memikirkan dedikasinya pada produksi dan nasib orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Manager yang termasuk gris ini dapat dikatakan sebagai “manager tim” yang riil (*the real team manager*). Dia mampu untuk memadukan kebutuhan-kebutuhan produksi dengan kebutuhan=kebutuhan orang-orang di organisasinya.
- c. Gris 3. Ini gaya kepemimpinan dari manager, ahíla mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk selalu memikirkan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Tetapi pemikirannya mengenai produksi rendah. Manager semacam ini sering dinamakan *pemimpin club (the Country club management)*, Manajer ini berusaha menciptakan suasana lingkungan yang semua orang bias bekerja rilek, bersahabat, dan bahagia bekerja dalam organisasinya. Dalam suasana seperti ini tidak ada satu orang pun yang mau memikirkan tentang usaha-usaha koordinasi guna mencapai tujuan organisasi.

- d. Grid 4. Ini kadangkala manajer disebut sebagai manajer yang menjalankan tugas secara otokratis (*autocratic task managers*). Manajer semacam ini hanya mau memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggung jawabnya pada orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. dan lebih dari itu gaya kepemimpinannya lebih menonjolkan otokratisnya.
- e. Grid 5. Dalam hal ini manajer mempunyai pemikiran yang medium baik pada produksi maupun pada orang-orang. Dia berusaha mencoba menciptakan dan membina moral orang-orang yang bekerja dalam organisasi yang di pimpinnya, dan produksi dalam tingkat yang memadai, tidak terlampau mencolok. Dia tidak menciptakan target terlampau tinggi sehingga sulit dicapai, dan berbaik hati mendorong orang-orang untuk bekerja lebih baik.

2.2.2 Ciri-Ciri Pemimpin

Menurut Ishak Arep dan Hendri Tanjung (2003:99-100) secara besar garis besar seorang pemimpin pada umumnya harus mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Seorang pemimpin mampu menganalisa dan menarik kesimpulan yang tepat.
- 2) Seorang pemimpin mempunyai kemampuan untuk menyusun suatu organisasi, dapat menyeleksi dan menempatkan orang-orang yang menjadi bawahannya untuk menempati jabatan dalam suatu organisasi yang bersangkutan.

- 3) Seorang pemimpin juga mempunyai kemampuan untuk membuat sedemikian rupa, agar organisasi berjalan dengan lancar untuk mencaoai tujuan, cita-cita, dan putusan dari tingkat yang lebih tinggi kepada karyawan, agar tujuan dan putusan itu dapat diterima dengan baik oleh karyawan.

2.2.3 Tanggung Jawab dan Wewenang Pemimpin

Tanggung jawab pemimpin menurut Ranupandojo dengan mengutip pendapat Miljus (1997:218) menyatakan bahwa tanggung jawab para pemimpin adalah sebagai berikut:

- 1) Menentukan tujuan dan pelaksanaan kerja realitas,
- 2) Melengkapi para karyawan dengan sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya,
- 3) Mengkomunikasikan pada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka,
- 4) Memberikan suatu imbalan atau hadiah yang sepadan untuk mendorong motivasi,
- 5) Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan,
- 6) Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif,
- 7) Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.

Wewenang pemimpin dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu dari atas atau penetapan dari atas (*Top Down Authority*) dan dapat pula dari pilihan anggota yang akan menjadi bawahan (*Buttom Up Authority*).

2.2.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut gaya kepemimpinan Robert R Blake dan Jane S Mouten (<http://blackice89.blogspot.com/2007/12/5-gaya-kepemimpinan-robert-r-blake-dan.html>) ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrim, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan ditengah-tengah gaya ekstrims tersebut. Gaya kepemimpinan dalam managerial gris itu antara lain sebagai berikut:

- a. Gris 1. manager sedikit sekali usahanya untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dengan dirinya, dan produksinya yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugas manager dalam gris ini menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan.
- b. Gris 2. Manager mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksinya maupun orang-orang yang bekerja dengannya. Dia mencoba merencanakan semua usaha-usahanya dengan senantiasa memikirkan dedikasinya pada produksi dan nasib orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Manager yang termasuk gris ini dapat dikatakan sebagai “manager tim” yang riil (the real team manager). Dia mampu untuk memadukan kebutuhan-kebutuhan produksi dengan kebutuhan=kebutuhan orang-orang di organisasinya.
- c. Gris 3. Ini gaya kepemimpinan dari manager, ahila mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk selalu memikirkan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Tetapi pemikirannya mengenai produksi

rendah. Manager semacam ini sering dinamakan *pemimpin club (the Country club management)*, Manajer ini berusaha menciptakan suasana lingkungan yang semua orang bias bekerja rilek, bersahabat, dan bahagia bekerja dalam organisasinya. Dalam suasana seperti ini tidak ada satu orang pun yang mau memikirkan tentang usaha-usaha koordinasi guna mencapai tujuan organisasi.

- d. Grid 4. Ini kadangkala manajer disebut sebagai manajer yang menjalankan tugas secara otokratis (*autocratic task managers*). Manager semacam ini hanya mau memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggung jawabnya pada orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. dan lebih dari itu gaya kepemimpinannya lebih menonjolkan otokratisnya.
- e. Grid 5. Dalam hal ini manager mempunyai pemikiran yang medium baik pada produksi maupun pada orang-orang. Dia berusaha mencoba menciptakan dan membina moral orang-orang yang bekerja dalam organisasi yang di pimpinnya, dan produksi dalam tingkat yang memadai, tidak terlampau mencolok. Dia tidak menciptakan target terlampau tinggi sehingga sulit dicapai, dan berbaik hati mendorong orang-orang untuk bekerja lebih baik.

2.2.5 hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja

Menurut Alberto et al. (2005) kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja, juga berpengaruh signifikan terhadap learning organisasi. Temuan ini memberikan indikasi bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin

sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya, di samping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya.

2.3 Motivasi Kerja

2.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifiksesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu invesibel yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. (Rivai, 2004:455)

Motivasi adalah rangsangan, dorongan ataupun pembangkit tenaga yang dimiliki seseorang atau sekelompok masyarakat yang mau berbuat dan bekerjasama secara optimal dalam melaksanakan sesuatu yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan Menurut (Azwar, 2000: 15)

Motivasi adalah tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu. Peserta didik akan bersungguh-sungguh karena memiliki motivasi yang tinggi. Seorang siswa akan belajar bila ada faktor pendorongnya. (Mulyasa, 2003: 112)

Berdasarkan pengertian motivasi diatas, maka seorang pimpinan atau manajer perusahaan dituntut untuk mengetahui cara dan bagaimana memotivasi para bawahannya agar mampu bakerja lebih produktif sehingga bisa dicapai apa yang diinginkan oleh perusahaan. Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Hal ini

akan meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan.

2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Stoner (1996) menyebutkan faktor-faktor motivasi kerja dalam organisasi ialah:

1) Karakteristik Individu Yang Berbeda.

Adanya perbedaan-perbedaan individu yang dibawa ke dalam dunia kerja mengakibatkan motivasi di dalam organisasi bervariasi. Untuk itu pimpinan organisasi harus bisa memahami perbedaan itu dan memahami pula karakteristik individu karyawan dalam motivasi kerjanya seperti: motivasi untuk memperoleh uang yang banyak, dan motivasi untuk bekerja keras dan rajin karena resiko pekerjaannya tinggi dan penuh tantangan.

2) Karakteristik Pekerjaan Yang Berbeda

Karakteristik pekerjaan yang berbeda dapat memotivasi kerja pegawai dalam perusahaan. Untuk itu pegawai harus mengetahui karakter-karakter pekerjaannya seperti: diperlukan kecakapan dalam pekerjaannya, identitas dalam pekerjaannya, dan tingkat besar kecilnya tanggung jawab dalam jenis pekerjaannya, sehingga akan timbul semangat dan tantangan sebagai bentuk motivasi kerja dalam diri pegawai.

3) Karakteristik Organisasi.

Karakter ini mencakup kebijakan dan kultur yang berbeda dari masing-masing individu dalam organisasi, serta hubungan antar masing-masing individu dalam organisasi. Untuk itu dalam rangka meningkatkan motivasi

kerja pegawai sebagai bentuk pencapaian kinerja pegawai yang optimal, maka pemimpin organisasi harus bisa mempertimbangkan hubungan tersebut.

Pada dasarnya ada beberapa unsur penggerak motivasi antara lain adalah: (Sastrohadiwiryono, 2006: 269).

- 1) **Kinerja (*Achievement*)**, Seseorang yang memiliki keinginan berkinerja sebagai suatu kebutuhan atau dapat mendorongnya mencapai sasaran
- 2) **Penghargaan (*Recognition*)**, Penghargaan, pengakuan atau atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang akan merupakan perangsang yang kuat. Atas suatu kinerja, akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi dari pada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah.
- 3) **Tantangan (*Challenge*)**, Adanya tantangan yang dihadapi, merupakan perangsang kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Suatu sasaran yang tidak menantang atau dengan mudah dicapai biasanya tidak mampu menjadi perangsang, bukan cenderung menjadi kegiatan rutin. Tantangan demi tantangan biasanya akan menumbuhkan semangat untuk mengatasinya.
- 4) **Tanggung jawab (*Responsibility*)**. Adanya rasa memiliki akan memotivasi untuk turut bertanggung jawab.
- 5) **Pengembangan (*development*)**, Pengembangan kemampuan seseorang, baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, dapat merupakan perangsang bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah. Apalagi jika pengembangan perusahaan selalu dikaitkan dengan kinerja atau produktivitas tenaga kerja.

- 6) **Keterlibatan (*Involvement*)**, Rasa ikut terlibat dalam suatu proses pengambilan keputusan atau bentuknya, dapat pula kotak saran dari tenaga kerja, dapat pula masukan manajemen perusahaan, merupakan perangsang yang cukup kuat untuk tenaga kerja.
- 7) **Kesempatan (*Opportunity*)**, Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karier yang terbuka, dari tingkat bawah sampai ketinggian manajemen puncak merupakan perangsang yang cukup kuat bagi tenaga kerja.

Dengan adanya unsur-unsur motivasi sehingga dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan yang berpengaruh dalam pencapaian tujuan perusahaan, dalam meningkatkan hasil produksinya. Jelaslah bahwa yang menjadi motivasi seseorang dalam bekerja karena adanya tingkat kebutuhan yang berbeda-beda satu sama lainnya yang disebut motivasi internal, kebutuhan-kebutuhan setiap individu yang merupakan faktor intern dan dapat juga dikendalikan oleh menejer melalui faktor-faktor yang sehubungan dengan kerja seperti, gaji, kondisi kerja, kebijaksanaan personalia yang disebut juga motivasi eksternal.

2.3.3 Model-Model Motivasi

Menurut Martoyo (2000), terdapat beberapa model motivasi kerja yang ada pada diri seorang karyawan, yaitu:

1) Model Tradisional.

Aspek yang sangat penting dari pekerjaan para pemimpin adalah

bagaimana membuat para pegawai dapat menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang-ulang dengan cara yang paling efisien. Dalam model ini para pemimpin mendorong atau memotivasi pegawainya dengan cara memberikan upah atau gaji yang makin meningkat. Maksudnya adalah apabila mereka bekerja dengan giat dan aktif, upahnya akan meningkat atau dinaikkan. Dengan asumsi para pegawai adalah malas dan dapat didorong kembali hanya dengan imbalan uang.

2) Model Hubungan Manusia.

Model ini lebih menekankan dan menganggap penting adanya faktor kontak sosial yang dialami para pegawai dalam bekerja, akan tetapi faktor imbalan tidak diabaikan. Dalam metode ini para pemimpin dapat memotivasi pegawai dengan cara menumbuhkan hubungan sosial dengan pegawai dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna bagi organisasi, serta memberikan kebebasan kepada pegawai untuk mengambil keputusan dan inisiatif dalam menjalankan pekerjaannya.

3) Model Sumber Daya Manusia.

Dalam model ini menekankan pengembangan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota-anggota organisasi, di mana setiap pegawai memainkan peranan mereka dalam organisasi sesuai dengan kepentingan dan kemampuan yang mereka miliki.

2.3.4 Teori Motivasi

Untuk mencapai keefektivan motivasi, maka diperlukan teori-teori motivasi dari para ahli sebagai pendukungnya. Adapun teori-teori motivasi dalam Robbins

(2008) adalah sebagai berikut:

1. Teori Hierarki Kebutuhan.

Teori hierarki kebutuhan merupakan teori motivasi yang paling terkenal dari Abraham Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

- a) **Kebutuhan fisiologis**, adalah kebutuhan manusia yang bersifat fisik. Seperti: rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan fisik lain.
- b) **Kebutuhan rasa aman**, merupakan kebutuhan manusia yang muncul setelah kebutuhan fisik terpenuhi. Antara lain: keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c) **Kebutuhan sosial**, ialah kebutuhan manusia yang muncul karena adanya interaksi sosial antara manusia yang satu dengan manusia yang lainnya, dan antara manusia dengan kelompok. Mencakup: rasa kasih sayang, rasa memiliki, rasa menerima, dan persahabatan.
- d) **Kebutuhan penghargaan**, yaitu kebutuhan manusia yang lebih bersifat kepentingan pribadi atau *ego*. Mencakup faktor penghargaan internal seperti: harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghargaan eksternal seperti: misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- e) **Kebutuhan perwujudan atau aktualisasi diri**, adalah kebutuhan seseorang untuk menjadi manusia sesuai kecakapannya. Antara lain: pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

2. 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 yang dimiliki oleh pemimpin yakni:

- 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:

- 1) Pegawai menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.

- 2) Pegawai akan berlatih mengendalikan diri, dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- 3) Pegawai akan bersedia belajar untuk menerima, bahkan belajar lebih bertanggung jawab.
- 4) 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 sah (valid) daripada Teori X.

2.3.5 Hubungan Motivasi dengan Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan fungsi interaksi antara kemampuan (*ability*), motivasi (*Motivation*) dan kesempatan (*Opportunity*), yaitu artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. (Robbins dalam Rivai dan Basri, 2005:14)

Berdasarkan pada pendapat tersebut, maka salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi karyawan tersebut dalam bekerja.

2.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam perkembangannya, melakukan penilaian kinerja pegawai tidaklah sederhana. Karena dalam penilaian kinerja memerlukan syarat, indikator, serta

terdapat elemen-elemen atau variabel-variabel yang mempengaruhinya (Supardi, 2010: 67).

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor (Gibson, at al, 1995), antara lain: (Abdillah: 2011, 15)

1. Faktor individu, yaitu kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (pengalaman, keluarga, dst), dan demografis (umur, asal usul, dll).
2. Faktor organisasi, adalah sumber daya, kepemimpinan, imbalan (kompensasi), struktur organisasi, dan diskripsi pekerjaan (job description).
3. Faktor psikologis, ialah persepsi, sikap, kepribadian, pola belajar, dan motivasi.

Berdasarkan pada pemikiran Gibson tersebut, maka penelitian ini menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), dan Motivasi (X_2) sebagai variabel bebas. Serta Kinerja Sebagai Variabel Terikat

2.5 Pandangan Islam Terhadap Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kinerja



2.6 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya yang ada hubungannya dengan variabel kinerja pegawai, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja adalah sebagai berikut:

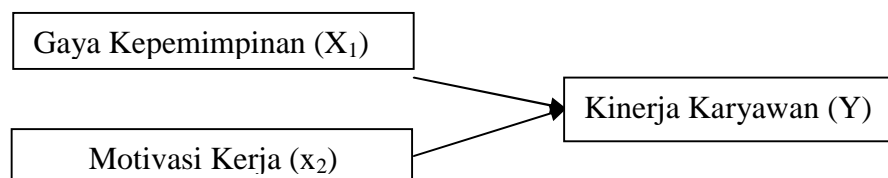
1. Penelitian yang dilakukan oleh Sri Suranta (2002) dengan judul “Dampak Motivasi Pegawai Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Pegawai Organisasi Bisnis”. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode acak (*random*) dari pegawai atau staf beberapa organisasi bisnis di Indonesia, yaitu organisasi yang tercantum dalam *Standard Trade & Industries Directory of Indonesia* tahun 2001 volume I, dengan pengujian hipotesis menggunakan alat *Analisis of Variance* (ANOVA). Hasil penelitian ini bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Rokhmaloka Habsoro (2011), dengan judul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Kesatuan Bangsa Politik Dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah). Dengan hasil dari uji t, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil secara simultan dengan uji F menunjukkan bahwa semua variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,680 yang menunjukkan bahwa 68% variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel independen gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 32% dijelaskan oleh variabel lain.

3. Iis Yasiroh (Tesis, 2010), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Karawang Selatan. Hasil penelitian ini adalah berdasarkan hasil perhitungan analisis jalus, maka pengaruh kepemimpinan (X_1) dan Motivasi (X_2) berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kinerja karyawan.

2.7 Kerangka Berfikir

Penelitian ini ditujukan untuk menganalisis tentang bagaimana pengaruh dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Trimas Media Kec. Tambang. Untuk lebih menjelaskan tentang jalannya pemikiran dalam penelitian ini, maka perlu disusun kerangka pemikiran seperti dibawah ini:

Gambar 2.1: Kerangka Berfikir Tentang Penelitian



Variabel penelitian dalam penelitian ini terbagi atas dua jenis variabel, yaitu variabel bebas dan variabel terikat, berikut ini variabel penelitian:

1. Variabel bebas (X)

f. Gaya Kepemimpinan (X_1)

Gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoah, 2003.303).

g. Motivasi Kerja (X_2)

Adalah ransangan, dorongan ataupun pembangkit tenaga yang dimiliki seseorang atau sekelompok masyarakat yang mau berbuat dan bekerjasama secara optimal dalam melaksanakan sesuatu yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Azwar, 2000:455)

2. Variabel Terikat (Y)

Yang menjadi variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan. Kinerja Karyawan adalah adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kesungguhan serta waktu (Hasibuan 2001: 34).

2.8 Hipotesis

Penelitian ini akan mengkaji dan menjabarkan tentang pengaruh dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Trimas Media. Jadi hipotesis untuk penelitian ini adalah:

1. Diduga gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Trimas Media Kec. Tambang.
2. Diduga motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Trimas Media Kec. Tambang.
3. Diduga gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Trimas Media Kec. Tambang.

2.9 Operasional Variabel Penelitian

Menurut Widayat dan Amirullah (dalam Purnamasari, 2008) definisi operasional variabel merupakan suatu definisi yang diungkapkan secara jelas dari masing-masing variabel dalam penelitian, dan dijabarkan ke dalam indikator- indikator. Indikator adalah dimensi tertentu dari suatu konsep yang dapat diukur (Widiyanto, 2008). Sesuai dengan definisi variabel-variabel penelitian yang telah dideskripsikan dalam tinjauan pustaka, dan sesuai dengan pengukuran variabel penelitian menurut kaidah atau skala ukuran yang lazim diterima secara akademis, maka definisi operasional variabel dan indikator-indikatornya adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1: Defenisi Operasional Variabel Penelitian

| No | Variabel | Defenini | Indikator | Skala |
|----|-------------------------------------|---|---|--------|
| 1 | Gaya Kepemimpinan (X ₁) | Gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoah, 2003.303). | a. Pemimpin pemberi dukungan b. Pemimpin yang Komunikatif. c. Pemimpin ditaati. d. Pemimpin yang aspiratif | Likert |
| 2 | Motivasi Kerja (X ₂) | Adalah ransangan, dorongan ataupun pembangkit tenaga yang dimiliki seseorang atau sekelompok masyarakat yang mau berbuat dan bekerjasama secara optimal dalam melaksanakan sesuatu yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Azwar, 2000:455) | a. Penghargaan b. Kesempatan c. Tanggung jawab d. aktualisasi diri e. gaji dan upah | Likert |
| 3 | Kinerja Karyawan (Y) | adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kesungguhan serta waktu (Hasibuan 2001: 34). | a. Kuantitas b. Kualitas c. Jangka waktu d. Kehadiran e. Sifat koferatif f. Inisiatif g. Kerja sama | Likert |

