

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang (Rivai 2014:604).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2013:67). Berdasarkan pemaparan dari beberapa teori di atas, maka dapat peneliti simpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kondisi perilaku kerja yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak yang mempekerjakannya untuk mengetahui tingkat pencapaian dari suatu hasil kerja yang dihubungkan dengan tujuan yang diemban suatu perusahaan serta untuk mengetahui suatu dampak positif dan negatif dari kebijakan yang dimiliki perusahaan tersebut. Menurut Ilyas (2012:177), kinerja adalah penampilan hasil karya pada seluruh jajaran personil di dalam suatu organisasi.

Menurut Hasibuan (2013:160) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Kinerja juga merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan criteria yang telah ditetapkan.

Dari beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tingkat dimana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan, dimana karyawan harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Buchari Zainun (2011:51) mengemukakan ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu: (1) ciri seseorang : kemampuan, keperibadian (2) lingkungan luar: budaya, hukum, politik, ekonomi, sosial, teknologi, kesejahteraan, sikap terhadap profesi pegawai dan (3) Organisasi kerja : kebijaksanaan dan filsafat manajemen, struktur dan tingkat pengupahan dan penghargaan, gaya kepemimpinan, syarat-syarat kerja, kelompok kerja dan hakikat.

Pendapat Hasley, (2011:76), ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja: (1) faktor individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang (2) faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, keperibadian, motivasi dan kepuasan kerja (3) faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, gaya kepemimpinan sistem penghargaan (*reward system*), imbalan, budaya yang berlaku. Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya

Sedangkan menurut Harbani Pasolong (2010:186), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.
- b. Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
- c. Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.
- d. Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
- e. Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.
- f. Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.
- g. Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

Lebih lanjut Mangkuprawira dan Hubeis (2012:155) menguraikan faktor faktor tersebut sebagai berikut :

- a. Faktor Personal, faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu,
- b. Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan.

- c. Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team.
- d. Faktor Sistem, meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrakstruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor Kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses dengan mana kinerja individu diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan seberapa baik pekerja bekerja selama periode waktu tertentu (Bacal, dalam Wibowo:2014:182).

Penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individual melakukan pekerjaan dalam hubungan dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah mengomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja baik, memberikan umpan balik konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif (Harvard Business Essentials, 2006 dalam Wibowo:2014:153).

Menurut the Advisory, Conciliation and Arbitration Service, penilaian kinerja secara reguler mencatat pengukuran kinerja pekerja, potensi dan kebutuhan pengembangan. Penilaian adalah suatu kesempatan untuk melihat secara menyeluruh kandungan pekerjaan, beban dan volume, melihat kembali apa yang dicapai selama periode laporan dan menyepakati sasaran selanjutnya (Armstrong, 2009 dalam Wibowo:2014:89).

Menurut pandangan Williams (2007 dalam Wibowo:2014:92) penilaian kinerja tidak lebih dari merupakan sebuah kartu laporan yang diberikan oleh atasan kepada bawahan, suatu keputusan tentang kecukupan atau kekurangan profesional. Pada umumnya menunjukkan apa kekurangan bawahan.

Berdasar pandangan tersebut di atas tampak bahwa *performance appraisal* atau penilaian kinerja lebih diarahkan pada penilaian individual pekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Penilaian Kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu.

2.1.4 Tujuan penilaian kinerja

Menurut Hasibuan, (2013:38) tujuan dari penilaian kinerja dapat digunakan:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan dapat sukses dalam pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan didalam perusahaan
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performa kerja terbaik.
- 7) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya
- 8) Sebagai alat untuk bisa melihat kekuarangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya
- 9) Sebagai Kriteria didalam menentukan seleksi dan penempatan kerja
- 10) Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.

- 11) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan
- 12) Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan

2.1.5 Kriteria Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama. Dengan kriteria yang sama diharapkan memberikan hasil yang dapat diperbandingkan secara objektif dan adil. Kriteria suatu ukuran kinerja menurut Wibowo (2014:192) seharusnya adalah:

- a. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja bisnis
- b. Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan
- c. Memfokuskan pada output yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka
- d. Mengindikasikan data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran
- e. Dapat diverifikasi, dengan mengusahakan informasi yang akan
- f. mengonfirmasi tingkat seberapa jauh harapan dapat dipenuhi
- g. Menjadi setepat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan ketersediaan data
- h. Mengusahakan dasar untuk umpan balik dan tindakan
- i. Bersifat komprehensif, mencakup semua aspek kinerja sehingga keluarga ukuran tersedia.

Menurut Rivai dan Sagala (2012:183) Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu: (1) manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang; dan (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan

untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antarmanajer yang bersangkutan dengan karyawannya. Selain itu penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi: (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan, dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memhri hentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja dan (d) mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi: (a) perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d) informasi untuk identifikasi tujuan, (e) evaluasi terhadap kebutuhan sistem SDM, dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi: (a) kriteria untuk validasi penelitian (b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan (c) membantu memenuhi untuk memenuhi persyaratan hukum.

2.1.6 Indikator Kinerja

Indikator itu sangat penting kerana penilaian kinerja didasarkan pada indikator itu sendiri, menurut A. Dale Timple (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2012:97)

1. Kualitas, yaitu hasil kegiatan yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan kegiatan dalam memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan
2. Kuantitas, yaitu jumlah atau target yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah unit jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

3. Pengetahuan dan ketrampilan, yaitu pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh pegawai dari suatu organisasi
4. Ketepatan waktu, yaitu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dari hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
5. Komunikasi, yaitu hubungan atau interaksi dengan sesama rekan kerja dalam organisasi.

2.2 Motivasi

2.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapainya tujuan tertentu, jika berhasil dicapai, akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut (Munandar, 2010:231). Motivasi merupakan pemberian atau penimbulkan motif, dan hal atau keadaan yang menimbulkan motif, jadi motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja, dimana kuat atau lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecil prestasi (Wexley dan Yukl dalam As'ad, 2012:233).

Motivasi adalah karakteristik psikologis pada aktifitas manusia untuk memberi kontribusi berupa tingkat komitmen seseorang termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu untuk mencapai keinginan. Aktifitas yang dilakukan adalah aktifitas yang bertujuan agar terpenuhi keinginan individu. Menurut Siagian (2011:79), mendefinisikan motivasi kerja sebagai daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. Sementara Robbins (2011:256) mengatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk

mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan–tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Motivasi kerja merupakan suatu modal dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan atau pekerja agar dapat melaksanakan tugasnya masing–masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan dan bertanggung jawab (Hasibuan, 2013:213).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu daya penggerak yang mampu menciptakan kegairahan kerja dengan membangkitkan, mengarahkan, dan berperilaku kerja serta mengeluarkan tingkat upaya untuk memberikan kontribusi yang sebesar besarnya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

2.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Setiap karyawan pasti pernah mengalami kepenatan dan kejenuhan dalam menghadapi rutinitas kerja sehari-hari. Semakin banyaknya tugas dan tanggung jawab yang diberikan, *deadline* menumpuk, target yang harus dicapai seringkali menjadi beban bagi karyawan dalam bekerja.

Menurut teori kaitan imbalan dengan prestasi (Siagian, 2011:82), motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor yang internal maupun eksternal, sebagai berikut:

- a. Faktor internal yaitu faktor yang timbul dari dalam diri karyawan antara lain: persepsi, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, prestasi kerja yang dihasilkan.
- b. Faktor eksternal yaitu faktor yang timbul dari luar diri karyawan antara lain: jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya, sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.
- c. Interaksi positif antara kedua kelompok tersebut pada umumnya menghasilkan tingkat motivasi yang tinggi.

Menurut Herzberg (dalam Munandar, 2010:32), bahwa karyawan termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor, yaitu:

- a. Faktor intrinsik yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan, berupa:
 1. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
 2. Kemajuan (*advancement*)
 3. Tanggung jawab (*responsibility*)
 4. Pengakuan (*recognition*)
 5. Pencapaian (*achievement*)
- b. Faktor ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja. Faktor ekstrinsik ini mencakup :
 1. Administrasi dan kebijakan perusahaan
 2. Penyeliaan
 3. Gaji
 4. Hubungan antar pribadi
 5. Kondisi kerja

Apabila faktor intrinsik tersebut ada, dapat memberi tingkat motivasi yang kuat dan kepuasan dalam diri seseorang, namun jika faktor ini tidak ada, maka menimbulkan rasa ketidakpuasan. Sementara faktor ekstrinsik tersebut ada, tidak perlu memberi motivasi, tetapi jika tidak ada dapat menimbulkan tidak puas.

Menurut Rowland & Rowland (dalam Nursalam, 2012:23), dalam meningkatkan kepuasan karyawan didasarkan pada faktor-faktor motivasi, yang meliputi:

1. Keinginan untuk peningkatan.
2. Percaya bahwa gaji yang didapat sudah mencukupi
3. Memiliki kemampuan pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai yang diperlukan umpan balik.

2.2.3 Indikator Motivasi

Menurut McClelland dalam Robbins (2011:174) indikator-indikator motivasi kerja adalah :

1. Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan akan kekuasaan adalah hasrat untuk mempunyai dampak, berpengaruh dan mengendalikan orang lain. Individu-individu dengan Pow yang tinggi menikmati untuk dibebani, bergulat untuk dapat mempengaruhi orang lain, lebih menyukai ditempatkan di dalam situasi kompetitif dan berorientasi-status, dan cenderung lebih peduli akan prestise (gengsi) dan memperoleh pengaruh terhadap orang lain dari pada kinerja yang efektif

2. Kebutuhan untuk berprestasi

Dari riset mengenai kebutuhan akan prestasi, McClelland mendapatkan bahwa peraih prestasi tinggi membedakan diri mereka dari orang lain oleh hasrat mereka untuk menyelesaikan hal-hal dengan lebih baik. Mereka mencari situasi di mana mereka dapat mencapai tanggung jawab pribadi untuk menemukan pemecahan terhadap problem-problem, di mana mereka dapat menerima umpan-balik yang cepat atas kinerja mereka sehingga mereka dapat mengetahui dengan mudah apakah mereka menjadi lebih baik atau tidak, dan di mana mereka dapat menentukan tujuan-tujuan yang cukup menantang.

3. Kebutuhan akan afiliasi

Kebutuhan akan pertalian atau afiliasi, kebutuhan ini menerima perhatian paling kecil dari para peneliti hasrat untuk disukai dan diterima-baik oleh orang lain, individu dengan motif afiliasi yang tinggi berjuang keras untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif daripada situasi kompetitif, dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal-balik yang tinggi.

2.3 Gaya Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Rivai (2011:104) kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu :

1. Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut.
2. Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya.
3. Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Dubrin (2010:23) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Mintzberg dalam Sutiadi (2010:39) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. Yasin (2011:127) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2011 :421).

2.3.2 Teori Kepemimpinan

Selain definisi-definisi mengenai Kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli, terdapat juga beberapa teori kepemimpinan (leadership) yang menjadi dasar dari kepemimpinan itu sendiri. Berikut ini adalah beberapa teori kepemimpinan yang dimaksud.

a. Teori Sifat (*Traits Theory*)

Teori ini mengajarkan bahwa kepemimpinan itu memerlukan serangkaian sifat-sifat, ciri-ciri atau perangai tertentu yang menjamin keberhasilan pada setiap situasi. Seorang pemimpin akan berhasil apabila memiliki sifat-sifat, ciri-ciri perangai tersebut. Teori ini berkesimpulan bahwa kepemimpinan “orang besar” didasarkan ada sifat-sifat yang dibawa sejak lahir, jadi merupakan suatu yang diwariskan. Itulah sebabnya teori ini dikenal sebagai “teori genetis”. Artinya, pemimpin-pemimpin adalah dilahirkan dan dibentuk.

b. Teori Lingkungan (*Environmentah Theory*)

Teori ini berasumsi bahwa munculnya pemimpin-pemimpin itu merupakan hasil dari waktu, tempat, dan keadaan atau situasi dan kondisi. Situasi dan kondisi tertentu melahirkan tantangan-tantangan tertentu, dan dengan sendirinya diperlukan orang-orang yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri tertentu yang cocok. Kebangkitan dan kejatuhan seorang pemimpin disebabkan oleh situasi dan kondisi. Sejalan dengan teori ini adalah teori social, yang menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin dibentuk bukannya dilahirkan (*leader are made not born*).

Seseorang akan muncul sebagai pemimpin jika ia berada dalam lingkungan social, yaitu suatu kehidupan kelompok, dan memanfaatkan situasi dan kondisi social untuk bertindak dan berkarya mengatasi masalah-masalah social yang timbul.

c. Teori Pribadi dan Situasi (*Personal Situation Theory*)

Teori ini berasumsi bahwa kepemimpinan merupakan produk dari terkatnya tiga faktor yaitu:

1. Perangai (sifat-sifat) pribadi dari pemimpin
2. Sifat dari kelompok dan anggota-anggotanya
3. Kejadian-kejadian (atau masalah-masalah) yang dihadapi oleh kelompok

Penganut teori ini ada yang menyatakan bahwa: studi tentang kepemimpinan harus berkenaan dengan status, interaksi, persepsi dan perilaku individu-individu dalam hubungan dengan anggota-anggotanya lain dari kelompok yang terorganisasi. Pemimpin harus mengenal dirinya (dalam arti sifat-sifatnya, mengenal kelompok yang dipimpin, mengenla situasi dan kondisi) untuk selanjutnya mengembangkan sifatsifatnya sendiri kearah yang sesuai dengan kelompok yang dipimpinya dan sesuai pula dengan situasi dan kondisi dimana ia memimpin.

d. Teori Interaksi dan Harapan

Teori ini berasumsi bahwa semakin terjadi interkasi dan partisipasi dalam kegiatan bersama semakin meningkat perasaan saling menyukai atau menyayangi astu sama lain dan semakin memperjelas pengertian atas norma-norma kelompok. Demikian pula semakin tinggi seseorang dalam kelompok, semakin mendekati kesesuaian kegiatannya dengan norma-norma, semakin luas jangkauan interaksinya dan semakin besar pula jumlah anggota kelompok yang tergerak. Yang penting harus dijaga agar aksi-aksi pemimpin tidak menegecewakan.

e. Teori Humanistik (*Humanistik Theory*)

Teori ini berasumsi bahawa seorang pemimpin bisa dikatakan berhasil dalam mengolah sesuatu organisasi jika ia mampu memberdayakan orang-orang yang ada di dalamnya. Dengan kata lain, ia mampu membuat organisasi sedemikian rupa sehingga member kebebasan dan kelonggaran kepada individu untuk mewujudkan motivasinya sendiri yang potensial untuk memenuhi kebutuhannya dan pada saat yang bersamaan member sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

f. Teori Tukar Menukar (*Exchange Theory*)

Teori ini berasumsi bahwa interaksi social menggambarkan suatu bentuk tukar-menukar dimana anggota-anggota kelompok memberikan kontribusi dengan pengorbanan-pengorbanan kelompok anggota-anggota yang lain. Proses ini sesungguhnya menekankan adanya “give and take” antara pemimpin dan yang dipimpin. Itulah sebabnya teori ini juga dinamai sebagai teori beri-memberi.

g. Teori Kepemimpinan Psikonalisis

Seseorang berperilaku tertentu barangkali bukan karena untuk memenuhi kepentingan bawahannya, tetapi barangkali untuk mengkompensasi kepribadiannya yang frustrasi. Teori ini mengatakan bahwa manusia sangat kompleks. Penampilan luar tidak dapat dijadikan pegangan. Analisis perlu kembali pada teori alam/manusia yang paling dasar untuk memahami perilaku manusia atau pemimpin yang sangat kompleks.

h. Teori Kepemimpinan Romantis

Teori ini mengatakan bahwa pemimpin ada karena pengikutnya. Para pengikut ini mengembangkan pandangan “romantic” (ideal) mengenai adanya pemimpin yang dapat membantu mereka mencapai tujuannya atau memperbaiki hidup mereka. Pemimpin dibutuhkan untuk membantu menyederhanakan permasalahan dunia yang sangat kompleks. Jika bawahan sudah tidak mempercayai pemimpinnya, efektifitas kepemimpinan akan hilang, tidak peduli dengan tindakan pemimpin

tersebut. Jika bawahan sudah mampu mengorganisir mereka sendiri, maka pemimpin tidak akan diperlukan lagi.

i. **Kepemimpinan Tranformal Kharismatik**

Pemimpin transaksional adalah seseorang yang menentukan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan agar mereka dapat mencapai tujuan mereka sendiri atau organisasi, dan membantu karyawan agar memperoleh kepercayaan dalam mengerjakan tugas tersebut. Sebaliknya pemimpin transformational seseorang yang memotivasi bawahan untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semula dan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan.

2.3.3 Fungsi Kepemimpinan

Hamdani Nawawi (2012:87) menjelaskan berbagai macam fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

1. **Fungsi Instruktif**

Fungsi ini menempatkan pemimpin sebagai pengambil keputusan dan pemberi tugas terhadap para bawahannya. Sementara itu, para bawahan bertugas untuk menjalankan segala instruksi yang diperintahkan oleh para pemimpin.

2. **Fungsi Konsultatif**

Berbeda dengan fungsi instruktif, fungsi konsultatif sifatnya dua arah. Bawahan dapat berkonsultasi pada pemimpin untuk mencari jalan terbaik dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin diharapkan cukup bijak dan punya pengetahuan terkait hal yang sedang dikerjakan supaya bisa mengarahkan bawahannya dengan baik.

3. **Fungsi Partisipasi**

Dalam fungsi ini, pemimpin mampu mengaktifkan partisipasi para pesertanya sehingga mereka juga turut berpartisipasi dan berinisiatif dalam suatu proyek. Para bawahan tidak hanya sekadar menjalankan perintah saja.

4. Fungsi Delegasi

Dalam fungsi delegasi, pemimpin mampu untuk mendelegasikan suatu wewenang kepada orang lain yang memang sesuai dengan tugas tersebut. Bukan hanya mampu memerintah, ia juga harus mampu untuk mengetahui tugas-tugas yang cocok didelegasikan kepada bawahannya.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian berarti pemimpin mampu untuk mengendalikan segala aktivitas bawahannya agar efektif bertugas untuk mencapai tujuan dan tidak keluar jalur. Dalam menjalankan fungsi ini, dibutuhkan pemimpin yang tegas dan juga pemimpin yang teliti dalam mengamati bawahannya.

2.3.4 Gaya Kepemimpinan

Mengingat jenis-jenis kepemimpinan ada banyak, ini berpengaruh pula kepada gaya kepemimpinan dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi. Menurut Siagian, (2011:67) menjelaskan ada 4 tipe kepemimpinan yaitu tipe instruktif, konsultatif, partisipatif, delegatif. Keempat tipe gaya tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Tipe intruktif

Gaya kepemimpinan yang ditandai dengan adanya komunikasi satu arah dimana pimpinan membatasi peranan bawahan dan menunjukkan pada bawahan apa, kapan, dimana dan bagaimana suatu tugas harus dilaksanakan. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata menjadi tanggung jawab pimpinan yang kemudian disampaikan kepada bawahan, pelaksanaan pegawai diawasi secara ketat.

2. Tipe konsultatif

Gaya kepemimpinan yang ditandai dengan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengarkan keluhan dan perasaan bawahan mengenai keputusan yang diambil, sementara, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan, namun pelaksanaan keputusan tetap pada pimpinan.

3. Tipe partisipatif

Gaya kepemimpinan yang ditandai dengan adanya kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pimpinan dan bawahan dalam keadaan yang seimbang. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah makin meningkat, pimpinan makin mendengar secara intensif terhadap bawahannya. Keikutsertaan bawahan dalam pengambilan keputusan makin bertambah, sebab pemimpin berpendapat bahwa bawahan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup untuk menyelesaikan tugas.

4. Tipe delegatif

Gaya kepemimpinan ditandai dengan sikap pemimpin yang selalu mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dengan bawahan secara keseluruhan. Bawahan diberikan wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri. Mereka dianggap telah memiliki kecakapan untuk memikul tanggung jawab serta mengelola dirinya sendiri.

Dari uraian tentang landasan teori gaya kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya gaya kepemimpinan adalah merupakan interaksi dari seorang pemimpin dengan bawahannya. Dalam interaksi tersebut terdapat dua orientasi perilaku pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan, pertama orientasi hubungan, kedua pada tugas, selain hal tersebut juga perilaku yang mempertimbangkan kondisi situasional.

2.3.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2010:78), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional.

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan

2.4 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan beberapa penelitian terdahulu sebagai bahan referensi yang dapat dilihat pada table 2.1

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.

Nama Penulis	Judul	Hasil Penelitian
Decky Avrilianda, Endang Sri Redjeki & Ishom Ihsan (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pusdiklat Pegawai Kemendikbud	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja.
Hanafi, Almy & Siregar (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Gaya kepemimpinan dibutuhkan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, meningkatkan kinerja pegawai dan tercapainya tujuan organisasi.
Sinta Berlian Laia (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pu Kabupaten Nias Selatan	Variabel Gaya Kepemimpinan, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara bersama-sama gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kabupaten Nias Selatan.
Ryani Dhyan Parashakti (2019)	Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Bjb Cabang Tangerang	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang.
Hamidi (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Viking Engineering Batam	Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

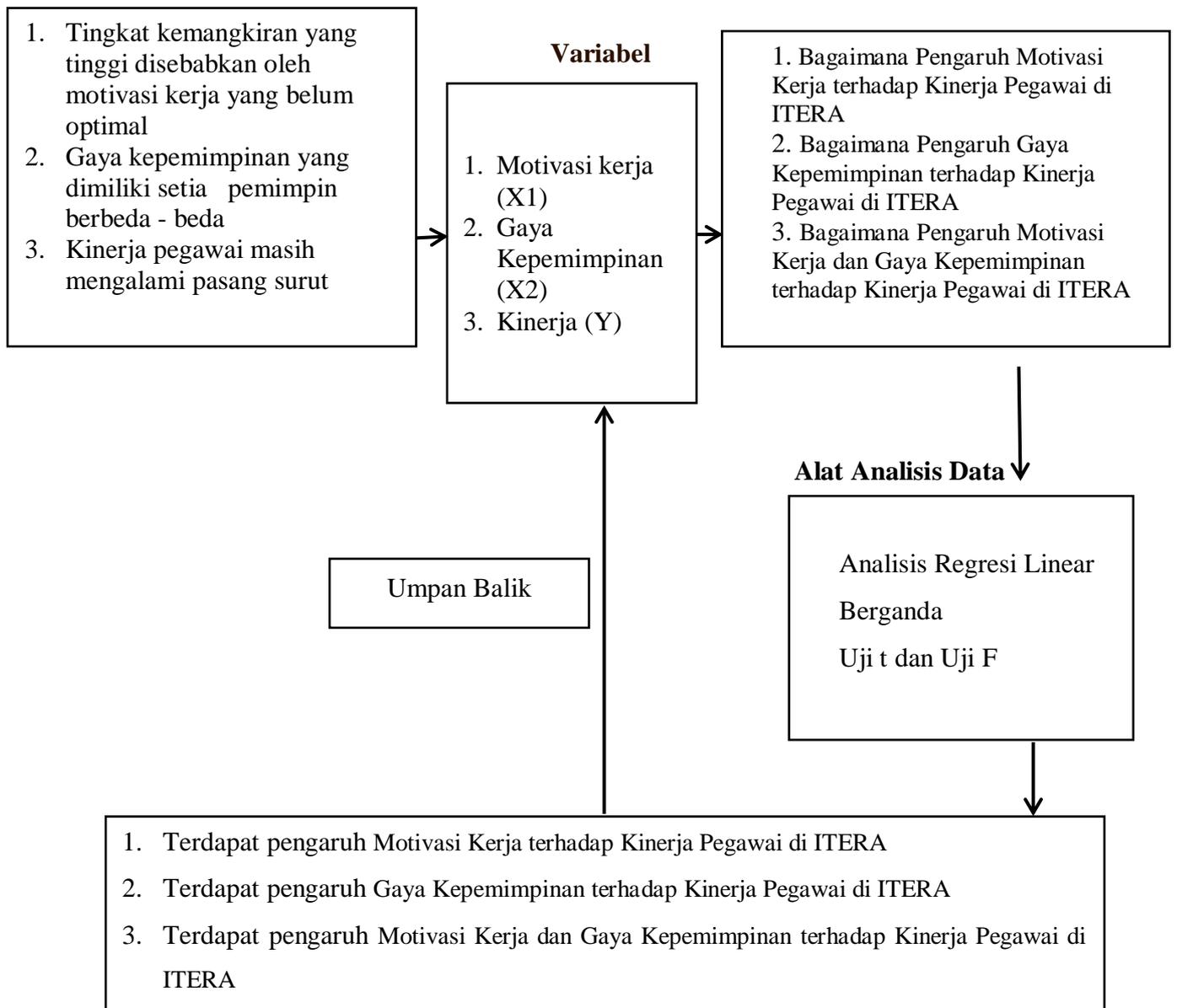
Sumber : Data 2020

2.5 Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan pertanyaan penelitian (*research question*), dan merepresentasikan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan diantara konsep-konsep tersebut (Polancik, 2009:32).

Identifikasi

Identifikasi Masalah



Hipotesis

2.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

2.6.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi merupakan aspek yang penting dalam menentukan perilaku kerja. Untuk dapat memotivasi seseorang diperlukan pemahaman tentang bagaimana proses terbentuknya motivasi. Motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Faktor tersebut disebut dengan motivasi, sebagai tujuan yang diinginkan yang mendorong orang berperilaku tertentu, sehingga motivasi sering pula diartikan dengan keinginan, tujuan, kebutuhan atau dorongan

Motivasi kerja sebagai daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya Siagian (2011:79), dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. Menurut McClelland dalam Robbins (2011:174) indikator-indikator motivasi kerja adalah : Kebutuhan akan kekuasaan, Kebutuhan untuk berprestasi dan Kebutuhan akan afiliasi

Menurut Hasibuan (2013:160) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Kinerja juga merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan criteria yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penelitian dari Sinta Berlian Laia (2018) mengatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kabupaten Nias Selatan. Artinya jika motivasi kerja diperhatikan dengan baik maka kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kabupaten Nias Selatan akan meningkat. Dalam penelitian terdahulu Sinta Berlian Laia (2018) mengatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kabupaten Nias Selatan. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Institut Teknologi Sumatera (ITERA) di Lampung Selatan.

2.6.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan. Kepemimpinan adalah pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2011 :421). Dubrin (2010:23) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan

cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Menurut Gibson, *et al.*, 2009 dalam Pradana, 2015) gaya kepemimpinan terdiri dari gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif, dan orientasi berprestasi

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang (Rivai 2014:604).

Penelitian Hamidi (2020) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Viking Engineering Batam. Artinya agar kinerja karyawan di PT Viking Engineering Batam tetap stabil maka pemimpin diharapkan menjaga suasana kerja yang kondusif dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi yang ada di PT Viking Engineering Batam. Dalam penelitian terdahulu Hamidi (2020) mengatakan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Viking Engineering Batam. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Institut Teknologi Sumatera (ITERA) di Lampung Selatan.

2.6.3 Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan maupun motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan di suatu perusahaan berarti bahwa semakin baik gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, maka cenderung semakin baik pula kinerja pegawainya. diartikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan seorang pimpinan, serta semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka cenderung semakin tinggi atau semakin baik pula kinerja egawainya.

Menurut Siagian (2011), mendefinisikan motivasi kerja sebagai daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. Menurut Hasibuan (2013:160) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Kinerja juga merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan criteria yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penelitian Decky Avrilianda, Endang Sri Redjeki & Ishom Ihsan (2018) mengatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan di Pusdiklat pegawai di Kemendikbud. Saran untuk lembaga Pusdiklat Pegawai Kemendikbud terutama pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Pusat Pusdiklat Pegawai Kemendikbud seharusnya kepala pusat dapat mengubah pola pikir bawahannya menjadi lebih baik, sebab

berdasarkan jawaban dari responden item tersebut merupakan item yang mempunyai jawaban rata-rata terendah. Dalam penelitian terdahulu Decky Avrilianda, Endang Sri Redjeki & Ishom Ihsan (2018) mengatakan motivasi kerja dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan di Pusdiklat pegawai di Kemendikbud. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Motivasi kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Institut Teknologi Sumatera (ITERA) di Lampung Selatan.