

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler bahwa MSDM adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan berkaitan dengan karyawan di suatu perusahaan yang dimulai dari perencanaan, perekrutan dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian karyawan, kompensasi dan PHK. Sedangkan pengertian MSDM menurut Noe dkk adalah kebijakan, praktik, dan system yang mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja karyawan. Kajian MSDM menurut Noe lebih menekankan pada kajian strategis dengan kegiatan analisis dan desain pekerjaan, perencanaan dan rekrutment, seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan kompensasi, manajemen kinerja dan hubungan karyawan/ hubungan industrial (Wulandari 2020:2).

2.1.2. Motivasi

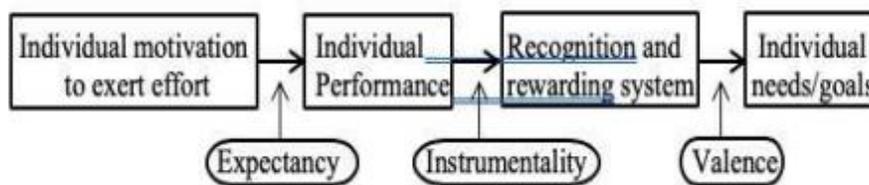
Motivasi menurut sejarahnya adalah berasal dari kata movere, yang berarti bergerak. Arti bergerak ini mendefinisikan bahwa motivasi merupakan suatu kegiatan yang dimulai dari adanya defisiensi pada fisiologis atau psikologis yang menjadi sumber yang mampu mendorong untuk mendapatkan tujuan atau insentif. Menurut Robbins & Judge dalam Setyadi (2021:38) mendefinisikan bahwa motivasi merupakan rangkaian kegiatan yang menjelaskan pada kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam setiap usaha sekelompok orang yang bekerjasama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu. Sebab setiap individu mempunyai perasaan atau kehendak dan keinginan yang sangat mempengaruhi kemampuan setiap individu, sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak. Setiap karyawan mempunyai motivasi yang berbeda-beda dalam bekerja. Ada yang bekerja memperoleh penghasilan guna memenuhi

kebutuhannya, tetapi ada pula yang bekerja untuk mengejar prestasi. Jadi motivasi diartikan berbedabeda oleh setiap orang sesuai dengan tempat dan keadaan orang tersebut (Mahmudah, 2019:17).

Menurut Winkler dalam Setyadi (2021:39) motivasi tidak hanya mengharapkan pegawai atau karyawan yang memiliki kompetensi atau skil yang menonjol namun yang paling penting adalah mereka memiliki niat untuk bekerja giat serta memiliki keinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian maka pimpinan hendaknya agar dapat selalu berusaha dalam memotivasi bawahannya sehingga mampu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Motivasi yang dibangun kepada pengikutnya adalah dengan memberikan imbalan terhadap kinerja ekstra yang telah dicapai. Motivasi ini penting karena dengan motivasi diharapkan setiap individu pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.



Gambar 2.1. The Three Drivers Of Motivation According To Vie Theory

Sumber: (Robbins dalam Setyadi 2021)

Menurut Luthans dalam Setyadi (2021:39), perilaku manusia pada umumnya dirangsang oleh keinginan, kebutuhan, tujuan dan keputusannya. Suatu dorongan yang timbul adalah berasal dari diri sendiri dan dari luar. Rangsangan inilah yang akan menciptakan suatu dorongan bagi seseorang untuk dapat bekerja hingga mampu memperoleh sarana pemenuhan atas kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya. Adapun suatu alur proses motivasi kerja dibagi menjadi 3 (tiga) elemen yang mendasar, yaitu. Berupa kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*) dan rangsangan (*incentives*) sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan merupakan suatu tekanan yang muncul akibat adanya kekurangan dan menyebabkan seseorang berperilaku untuk mencapai tujuan untuk memenuhi

kekurangannya tersebut. Adapun dalam hal kekurangan tersebut dapat bersifat psikologis, fisiologis, atau sosial.

- 2) Dorongan adalah suatu keadaan menyebabkan seseorang menjadi terdorong untuk berperilaku untuk mendapatkan kebutuhan atas tujuannya.
- 3) Rangsangan (*incentives*) merupakan sesuatu yang memiliki kecenderungan memengaruhi secara psikologis seseorang untuk bekerja mencapai tujuan.



Gambar 2.2. Proses Dasar Motivasi

Sumber: (Luthans dalam Setyadi 2021)

Menurut Jennifer dalam Setyadi (2021:39) dinyatakan bahwa unsur-unsur motivasi kerja terdiri atas arah perilaku, tingkat usaha, dan tingkat kegigihan. Arah perilaku merupakan perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja, diukur melalui adanya keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan dan ketaatan pada pertaturan. Tingkat usaha mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang telah dipilih, diukur melalui keseriusan dalam bekerja dan keinginan untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya. Tingkat kegigihan adalah seberapa keras karyawan akan terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang telah dipilih, diukur melalui keinginan untuk mengembangkan keahliannya dalam memajukan perusahaan serta memiliki kegigihan dalam bekerja, meskipun terdapat lingkungan kerja yang kurang mendukung.

Menurut Gachter dalam Setyadi (2021:39) menyebutkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan sesuatu yang sama-sama memengaruhi tugas seseorang. Kombinasi insentif intrinsik dan ekstrinsik adalah suatu kombinasi yang terjadi dan ditetapkan serta memiliki hubungan terhadap pembentukan psikologi seseorang. Motivasi merupakan alasan atau dorongan bagi individu untuk dapat melakukan sesuatu. Seringkali ditemui orang atau individu yang tidak mau bertindak karena tidak memiliki dorongan untuk melakukan sesuatu. Hal ini berkaitan dengan penyebab yang berasal dari dalam dan luar diri dari orang yang bersangkutan.

2. Teori – Teori Motivasi

a. Teori Abraham H. Maslow

Menurut Siagian (Mahmudah, 2019:18) salah seorang ilmuwan yang dipandang sebagai pelopor teori motivasi adalah Abraham H. Maslow. Hasil-hasil pemikirannya tertuang dalam bukunya yang berjudul "*Motivation and Personality*". Teori motivasi yang dikembangkannya pada tahun 40-an itu pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu :



Gambar 2.3. Teori Hierarki Maslow

Sumber:(Mahmudah, 2019:18)

- 1) Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan.
- 2) Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.
- 3) Kebutuhan sosial.
- 4) Kebutuhan penghargaan yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
- 5) Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama dan kedua kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder, lepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia yang jelas ialah bahwa jenis dan intensitas kebutuhan manusia bedah dari satu orang ke orang lain karena manusia merupakan makhluk individu yang khas. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak

hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual. Menarik pula untuk mencatat bahwa dengan makin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang pentingnya unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori "klasik" Maslow semakin disempurnakan. Bahkan dapat dikatakan mengalami "koreksi. Penyempurnaan atau "koreksi" tersebut diarahkan terutama pada konsep "hierarki kebutuhan" yang dikemukakan oleh Maslow. Istilah "hierarki" dapat diartikan sebagai tingkatan. Atau secara analogi berarti "anak tangga." Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua dalam hal ini keamanan sebelum kebutuhan tingkat pertama yaitu sandang pangan dan papan terpenuhi; yang ketiga tidak akan diusahakannya sebelum seseorang merasa aman.

Demikian seterusnya. Berangkat dari kenyataan bahwa pemahaman tentang berbagai kebutuhan manusia semakin mendalam, penyempurnaan dan "koreksi" tersebut dirasakan bukan hanya tepat, akan tetapi juga memang diperlukan karena pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki. Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa :

- 1) Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin timbul lagi diwaktu yang akan datang.
 - 2) Pemuasan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemulasannya.
 - 3) Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai "titik jenuh" dalam arti tibanya suatu kondisi dalam mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.
- b. Teori Clayton Alderfer

Bagi mereka yang senang mendalami teori motivasi, bukan merupakan hal baru apabila dikatakan bahwa teori Alderfer dikenal dengan akronim "ERG". Akronim "ERG" dalam teori Alderfer merupakan huruf pertama dari tiga istilah, yaitu: E = *Existence* R = *Relatedness* G = *Growth*. Jika makna ketiga istilah tersebut di dalam akan terlihat dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer karena "*Existence*" dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; "*Relatedness*" senada dengan hierarki ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan "*Growth*" mengandung makna yang sama dengan "*self actualization*" menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan terlihat bahwa :

- 1) Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- 2) Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang "lebih tinggi" semakin besar apabila kebutuhan yang "lebih rendah" telah dipuaskan.
- 3) Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Tampaknya pandangan ini didasarkan pada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan cara memusatkan perhatiannya pada hal-hal yang mungkin dicapainya (Mahmudah, 2019:18).

c. Teori Herzberg

Ilmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi para karyawan adalah Herzberg. Teori yang dikembangkannya dengan "Model dua faktor dari motivasi", yaitu faktor motivasional dan faktor *higine* atau pemeliharaan. Menurut teori ini, yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah suatu hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang di maksud dengan faktor *higiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekerjanya. Yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang,

keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor *higiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang karyawan dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijaksanaan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan kekarayaan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik atautkah yang bersifat ekstrinsik (Mahmudah, 2019:20).

d. Teori Keadilan Aristoteles

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dan imbalan yang diterima. Artinya apabila seorang karyawan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

- 1) Seseorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar.
- 2) Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang karyawan biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu :

- 1) Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi diri pribadi seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya.
- 2) Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri.
- 3) Imbalan yang diterima oleh karyawan lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis.
- 4) Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para karyawan. Pemeliharaan hubungan dengan karyawan dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para karyawan.

Apabila sampai terjadi akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para karyawan berbuat kesalahan dalam melakukan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan karyawan ke organisasi lain (Mahmudah, 2019:21).

e. Teori Harapan Victor H. Vroom

Dalam bukunya yang berjudul "*Workand Motivation*" menyetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai "Teori Harapan". Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan nampaknya terbuka untuk meperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya. Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya pun untuk berupaya akan menjadi rendah. Di kalangan para ilmuwan dan praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para karyawan dalam menentukan halhal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para karyawan tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi untuk memperolehnya (Mahmudah, 2019:21).

f. Teori Penguatan dan Modifikasi

Perilaku Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas di muka dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan sendiri. Berarti sifatnya sangat subyektif, Perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut. Padahal dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa perilaku seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekuensi eksternal dari perilaku dan tindakannya. Artinya berbagai faktor di luar diri seseorang turut berperan sebagai penentu dan bahkan pengubah perilaku. Dalam

hal ini berlakulah apa yang dikenal dengan "hukum pengaruh" yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekuensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekuensi yang merugikan.

Contoh yang sangat sederhana ialah seorang juru tik yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dalam waktu singkat. Juru tik tersebut mendapat pujian dari atasannya. Pujian tersebut berakibat pada kenaikan gaji yang dipercepat. Karena juru tik tersebut menyenangi konsekuensi perilakunya itu, ia lalu terdorong bukan hanya bekerja lebih tekun dan lebih teliti, akan tetapi bahkan berusaha meningkatkan keterampilannya, misalnya dengan belajar menggunakan "*World Processor*" sehingga kemampuannya semakin bertambah yang pada gilirannya diharapkan mempunyai konsekuensi positif lagi di kemudian hari. Contoh sebaliknya ialah seorang karyawan yang datang terlambat berulang kali mendapat teguran dari atasannya, mungkin disertai ancaman akan dikenakan sanksi disipliner. Teguran dan kemungkinan dikenakan sanksi sebagai konsekuensi negatif perilaku pegawai itu berakibat pada modifikasi perilakunya, yaitu datang tepat pada waktunya di tempat tugas. Penting untuk memperhatikan bahwa agar cara-cara yang digunakan untuk modifikasi perilaku tetap memperhitungkan harkat dan martabat manusia yang harus selalu diakui dan dihormati, cara-cara tersebut ditempuh dengan "gaya" yang manusiawi pula (Mahmudah, 2019:22).

g. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi

Dari Clelland Bertitik tolak dari pandangan bahwa tidak ada satu model motivasi yang sempurna, dalam arti masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan. Para ilmuwan terus-menerus mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbaik, dalam arti menggabung berbagai kelebihan mode model tersebut menjadi satu model. Tampaknya terdapat kesepakatan di kalangan para pakar bahwa model tersebut ialah apa yang tercakup dalam teori yang mengkaitkan imbalan dengan prestasi ke seorang karyawan (Mahmudah, 2019:23). Menurut model ini, motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor-faktor internal adalah :

- 1) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri.
- 2) Harga diri.

- 3) Harapan pribadi.
- 4) Kebutuhan.
- 5) Keinginan.
- 6) Kepuasan kerja.
- 7) Prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor-faktor eksternal yang turut mempengaruhi motivasi seseorang antara lain ialah :

- 1) Jenis dan sifat pekerjaan.
- 2) Kelompok kerja di mana seseorang bergabung.
- 3) Organisasi tempat bekerja.
- 4) Situasi lingkungan pada umumnya.
- 5) Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

h. Teori X dan Y

Teori X dan Y adalah teori motivasi manusia diciptakan dan dikembangkan oleh Douglas McGregor di Sloan School of Management MIT tahun 1960 yang telah digunakan dalam manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, komunikasi organisasi dan pengembangan organisasi. Teori ini diungkapkan oleh Douglas McGregor yang mengemukakan strategi kepemimpinan efektif dengan menggunakan konsep manajemen partisipasi. Konsep terkenal dengan menggunakan asumsi-asumsi sifat dasar manusia. Pemimpin yang menyukai teori X cenderung menyukai gaya kepemimpinan otoriter dan sebaliknya, seorang pemimpin yang menyukai teori Y lebih menyukai gaya kepemimpinan demokratik. Untuk kriteria karyawan yang memiliki tipe teori X adalah karyawan yang tidak akan bekerja tanpa perintah, sebaliknya karyawan yang memiliki tipe teori Y akan bekerja dengan sendirinya tanpa perintah atau pengawasan dari atasannya. Tipe Y ini adalah tipe yang sudah menyadari tugas dan tanggung jawab pekerjaannya (Mahmudah, 2019:25).

3. Indikator Motivasi

Motivasi atau dorongan dalam diri seseorang lebih ditentukan oleh faktor internal dalam diri orang yang bersangkutan, sehingga jika ada faktor di luar hanya bersifat mendorong terjadinya suatu motivasi. Motivasi yang berasal dari luar diri adalah berasal dari luar diri seseorang, sementara motivasi dari dalam diri adalah muncul dari inisiatif

seseorang. Awalnya motivasi itu terbenutk menjadi dua, yaitu dalam mencapai suatu kenikmatan atau menghindari suatu permasalahan.

Motivasi diri merupakan kemampuan seseorang untuk memotivasi dirinya dengan tidak adanya bantuan dari orang lain. Seseorang yang dengan psikologis tertentu umumnya menyadari akan adanya suatu dorongan yang kuat dalam dirinya untuk mendapatkan sesuatu yang diharapkannya. Namun di sisi lain adanya pula orang yang sadar akan sesuatu yang ingin dicapainya tetapi karena dorongan dalam dirinuya terkubur, maka ia tidak memiliki rasa atau semangat untuk mendapatkannya. Dikemukakan oleh Menurut McClelland dalam Setyadi bahwa indikator motivasi di bagi menjadi 3 (tiga) dimensi, yaitu kebutuhan terhadap prestasi, kebutuhan terhadap afiliasi, maupun kebutuhan terhadap kekuasaan. Ketiga dimensi kebutuhan ini selanjutnya dikembangkan dengan indikator yang mampu untuk mengukurnya, yaitu:

- 1) Dimensi kebutuhan untuk berprestasi, dapat diukur dengan dua indikator, yaitu:
 - a) mengembangkan kreativitas,
 - b) antusias tinggi dalam berprestasi.
- 2) Dimensi kebutuhan untuk berafiliasi, yang dapat diukur oleh 4 (empat) indikator, yaitu:
 - a) kebutuhan untuk diterima oleh orang lain dalam lingkungan tempat tinggal dan bekerja (*sense of belonging*),
 - b) kebutuhan untuk dihormati, di mana setiap manusia merasa dirinya adalah penting (*sense of importance*),
 - c) kebutuhan untuk maju dan tidak gagal (*sense of achievement*),
 - d) kebutuhan untuk ikut serta atau terlibat (*sense of participation*).
- 3) Dimensi kebutuhan akan kekuasaan, dan dapat diukur oleh 2 (dua) indikator, yaitu:
 - a) memiliki kedudukan yang memungkinkan dan
 - b) berupaya menggunakan kekuasaan.

Berdasarkan dari pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pada dasarnya ada di dalam diri semua orang. Faktor pemenuhan kebutuhan menjadikan pemicu bagi setiap orang untuk dapat menggunakan motivasinya tersebut. Manusia adalah makhluk sosial yang tidak terpelas dari hal-hal yang berhubungan dengan antara manusia yang lainnya. Semua orang memilik perilaku yang berbeda dan cenderung mengarah

kepada masing-masing dari kebutuhannya yang juga bermacam-macam. Adapun hierarki kebutuhan dari Menurut Maslow dalam Setyadi ditunjukkan dengan bentuk piramida pada bagan gambar sebagai berikut :



Gambar 2.4. Hierarki Kebutuhan dari Maslow

Sumber: Maslow dalam Setyadi 2021

Maslow dalam bukunya yang apabila di terjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia, mengemukakan di mana pada diri setiap orang secara normal mampu memuaskan sebesar 85 persen kebutuhan fisiologisnya, 70 persen kebutuhan akan keamanan, 50 persen kebutuhan untuk bersosialisasi, 40 persen kebutuhan akan penghargaan, dan tinggal 10 persen saja untuk pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri. Teori motivasi yang dikemukakan oleh McClelland dengan achievement motivation theory, di dalam teori ini berfokus pada motivasi manusia. Teori ini memiliki tiga kebutuhan yang mendasari motivasi manusia, yaitu (McClelland dalam Setyadi 2021) :

- a) *Need for Achievement* (N-Ach), yaitu kebutuhan manusia untuk meraih atau mendapatkan sesuatu. Kebutuhan ini digunakan ketika manusia ingin membuktikan sesuatu, maka manusia akan mencari sebuah pengakuan.
- b) *Need for Power* (authority) (N-Pow), yaitu kebutuhan manusia untuk mendominasi, memengaruhi orang lain dan memiliki kuasa atas orang lain.
- c) *Need for Affiliation* (N-Affil), yaitu kebutuhan manusia untuk berada di suatu tempat, menjadi bagian dari sesuatu seperti kelompok sosial, mengembangkan hubungan dan menjalin persahabatan.

Teori yang dikemukakan tersebut menunjukkan bahwa setiap orang akan memiliki ketiga jenis kebutuhan ini dan penggunaannya akan disesuaikan dengan kebutuhan yang ingin diwujudkan. Seseorang yang memiliki need for achievement (N-Ach) yang tinggi, maka akan lebih banyak digunakan untuk melakukan negosiasi interpersonal. Sementara, seseorang yang memiliki need for power (N-Pow) yang tinggi, tentunya akan lebih banyak digunakan untuk memotivasi tim kerja maupun lingkungan di tempat dia bekerja. Demikian pula dengan seseorang yang mempunyai need for affiliation (N-Affil) ia akan lebih banyak menjalin hubungan dan persahabatan dengan kuat karena ia sangat membutuhkan teman dan relasi yang akan menunjang dirinya.

Berdasarkan dari teori yang dikemukakan tersebut menunjukkan bahwa setiap orang akan memiliki ketiga jenis kebutuhan ini dan penggunaannya akan disesuaikan dengan kebutuhan yang ingin diwujudkan. Seseorang yang memiliki need for achievement (N-Ach) yang tinggi, maka akan lebih banyak digunakan untuk melakukan negosiasi interpersonal. Sementara, seseorang yang memiliki need for achievement (N-Ach) yang tinggi, maka akan lebih banyak digunakan untuk melakukan negosiasi interpersonal. Sementara, seseorang yang memiliki need for power (N-Pow) yang tinggi, tentunya akan lebih banyak digunakan untuk memotivasi tim kerja maupun lingkungan di tempat dia bekerja. Demikian pula dengan seseorang yang mempunyai need for affiliation (N-Affil) ia akan lebih banyak menjalin hubungan dan persahabatan dengan kuat karena ia sangat membutuhkan teman dan relasi yang akan menunjang dirinya. Teori ERG (Existence, Relatedness, Growth) mengemukakan bahwa teori ERG adalah merupakan refleksi atas tiga dasar kebutuhan manusia yaitu:

- a) *Existence needs* adalah merupakan kebutuhan fisik yang berasal dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, fringe benefits.
- b) *Relatedness needs* adalah merupakan kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- c) *Growth needs* adalah merupakan kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berkaitan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

Berdasarkan dari uraian dan penjelasan sebelumnya, maka dapat diketahui bahwa indikator motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan pendorong yang penting sebagai bagian dari kisi-kisi yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai kepuasan dirinya secara personal. Manusia memiliki dorongan dalam bekerja adalah untuk mendapatkan imbalan kerja dalam bentuk uang sebagai salah satu alat untuk pemenuhan kebutuhan, baik kebutuhan yang bersifat disadari (*conscious needs*), maupun kebutuhan yang bersifat tidak disadari (*unconscious needs*), demikian juga manusia juga terdorong untuk bekerja karena adanya kebutuhan fisik dan mental.

2.1.3. Lingkungan Kerja

Mahmudah (2019:56) mengatakan Dalam dunia kerja pada suatu perusahaan banyak sekali aspek penunjang yang mendukung berjalannya suatu perusahaan antara lain contohnya adalah karyawan, peralatan kerja dan lain-lain. Hal-hal tersebut perlu sekali diperhatikan agar pencapaian tujuan dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik. Yang akan kita bahas disini adalah masalah lingkungan kerja karena lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap keadaan karyawan yang ada pada suatu perusahaan. Dengan memperhatikan lingkungan kerja diharapkan dapat menambah semangat dalam bekerja. Apabila semangat kerja karyawan meningkat maka produktivitas karyawan juga akan meningkat. Apabila hal ini dapat berjalan dengan baik maka pencapaian tujuan suatu perusahaan akan berjalan dengan baik dan lancar.

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito dalam Mahmudah (2019:56) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya adalah kebersihan, music dan lain-lain. Karena hal itu dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan, setiap perusahaan haruslah mengusahakan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang positif terhadap karyawan.

Sedangkan, Menurut Ahyari menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan suatu lingkungan di mana para karyawan tersebut bekerja yang di dalamnya terdapat unsu kondisi di mana karyawan tersebut bekerja. Serta, Reksohadiprojo dan Gitosudarmo

mengemukakan lingkungan kerja adalah kondisi atau keadaan tempat kerja yang perlu di atur hingga tidak mengganggu pekerjaan para karyawan dan agar di peroleh kenaikan produktifitas dan berkurangnya biaya produksi tiap tahun.

Lingkungan kerja yaitu suatu kondisi yang berkaitan dengan ciri-ciri tempat bekerja terhadap perilaku dan sikap pegawai yang terkait dengan terjadinya perubahan-perubahan psikologis karena hal-hal yang dialami dalam pekerjaannya atau dalam keadaan tertentu yang harus terus diperhatikan oleh organisasi yang mencakup kebosanan kerja, pekerjaan yang monoton, serta kelelahan.

Dari beberapa pendapat tentang lingkungan kerja. Maka lingkungan kerja dapat didefinisikan sebagai segala sesuatu yang berada di tempat kerja pegawai yang dapat memengaruhi baik langsung maupun tidak langsung terhadap pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan.

2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi Lingkungan Kerja dalam Mahmudah (2019:58) adalah :

- a. Faktor personal/individu, meliputi : pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer.
- c. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem, meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur Kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

3. Jenis - Jenis Lingkungan Kerja

Terdapat dua jenis lingkungan kerja yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Mahmudah (2019:58) berpendapat bahwa:

a. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yakni:

- 1) Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya)
- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

b. Lingkungan Kerja Non-fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik ini merupakan lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Nitisemito perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antar sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis karyawan. Untuk menciptakan hubungan – hubungan yang harmonis dan efektif, pimpinan perlu :

- 1) Meluangkan waktu untuk mempelajari aspirasi-aspirasi emosi pegawai dan bagaimana mereka berhubungan dengan tim kerja dan Menciptakan suasana yang meningkatkan kreativitas.
- 2) Pengelolaan hubungan kerja dan pengendalian emosional di tempat kerja itu sangat perlu untuk diperhatikan karena akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja

pegawai. Hal ini disebabkan karena manusia itu bekerja bukan sebagai mesin. Manusia mempunyai perasaan untuk dihargai dan bukan bekerja untuk uang saja.

4. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Enny (2019:57) Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktifitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang termotivasi adalah pekerja dapat diselesaikan dengan tepat. Indikator yang digunakan untuk mengukur lingkungan kerja, menurut Sedarmayanti dalam Lestari (2022:23) adalah sebagai berikut :

1. Penerangan

Penerangan atau cahaya dalam ruangan yang tepat, cahaya dalam ruangan atau penerangan ruang kerja memegang peranan sangat penting dalam meningkatkan semangat karyawan sehingga dapat menunjukkan hasil kerja yang baik.

2. Sirkulasi udara

Suhu dan kelembaban udara yang tepat di dalam ruangan kerja karyawan di butuhkan data yang cukup, di mana dengan adanya pertukaran udara yang cukup akan menyebabkan kesegaran fisik dari karyawan tersebut.

3. Kebisingan

Suara yang tidak mengganggu konsentrasi kerja, suara yang bising sangat mengganggu para karyawan dalam bekerja.

4. Penggunaan warna

Penggunaan warna di tempat kerja perlu diatur dengan sebaik-baiknya. Hal ini disebabkan karena penggunaan warna dalam ruangan memiliki pengaruh besar terhadap perasaan.

5. Ruang gerak yang diperlukan

Tata ruang kerja yang baik agar mencegah timbulnya gangguan keamanan dan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

6. Keamanan kerja

Rasa aman dalam bekerja dapat menimbulkan ketenangan dan itu akan mendorong motivasi kerja karyawan sehingga kinerja menjadi lebih baik.

7. Hubungan karyawan

Hubungan yang baik antar karyawan dan pemimpin akan menimbulkan motivasi kerja yang baik dan kinerja pun akan meningkat.

2.1.4. Kepemimpin

Kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Robbins, Judge dan Hasham dalam Setyadi (2021:78) Kepemimpinan adalah sikap dan perilaku untuk memengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis agar tercapai efisiensi dan efektifitas guna mencapai tingkat produktifitas sesuai dengan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian suatu visi atau tujuan. Kepemimpinan merupakan salah satu dari tiga aktivitas dalam tindakan.

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Setyadi (2021:78) Gaya kepemimpinan terdiri dari kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas dimaksudkan sebagai kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peranan anggota kelompok (pengikut); menjelaskan aktivitas setiap serta kapan, di mana dan bagaimana cara menyelesaikannya; dicirikan dengan upaya menetapkan pola organisasi, saluran komunikasi dan cara penyelesaian pekerjaan secara rinci dan jelas. Sedangkan perilaku hubungan merupakan kadar upaya pemimpin membina hubungan pribadi di antara mereka sendiri dan dengan para anggota kelompok mereka (pengikut) dengan membuka lebar saluran komunikasi dan menyediakan dukungan sosio emosional psikologis dan kemudahan perilaku seorang pemimpin di dalam kepemimpinan, akan dinilai oleh lingkungan sekitarnya, termasuk rekan atau bawahannya, dan seorang pemimpin hebat akan terlahir apabila rekan kerja dan bawahannya juga bekerja dengan hebat pula. Gaya

kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat mencoba memengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya.

Menurut McFarlin and Sweeney Dikemukakan oleh Bass dalam suatu penjelasannya bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan di mana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan kehormatan terhadap pimpinan tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pada situasi ini, pimpinan tersebut mentransformasikan dan memotivasi para pengikutnya dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasilhasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim dari pada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada tingkatan yang lebih tinggi.

Dijelaskan pula bahwa teori kepemimpinan transaksional adalah salah satu teori manajemen yang kajiannya berfokus pada peran pengawasan, organisasi dan kinerja kelompok. Teori ini menggunakan pendekatan transaksi untuk disepakati Bersama antara pimpinan dan pegawai. Pimpinan mengambil inisiatif menawarkan bentuk pemuasan bagi pegawai di bawahnya dalam bentuk upah dan promosi, dan jika kesepakatan telah terjadi, maka pimpinan menindak lanjuti dengan merumuskan dan mendeskripsikan tugas dengan jelas dan operasional menjelaskan target, dan memotivasi pegawai agar mau bekerja dengan keras. Teori ini juga menggunakan prinsip hukuman dan ganjaran Menurut Bass dan Steidlmeier, dalam Setyadi (2021:80) Dikemukakan pula sifat-sifat yang dapat membentuk kepemimpinan yang efektif dalam tabel sebagai berikut James et al dan Hoy,W.K. dan Miskel dalam Setyadi (2021:80) :

Tabel 2.1. Sifat – Sifat Dan Keterampilan Dari Kepemimpinan Yang Efektif

Kepribadian	Motivasi	Keterampilan
<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat semangat (energi) • Percaya diri • Tahan stress • Kedewasaan emosi • Integritas • Ekstroversi 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi kekuasaan tersosialisasi • Kebutuhan berprestasi kuat • Kurang memerlukan afiliasi • Kebanggaan diri 	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan pribadi • Kognitif • Teknis • Konseptual

Sumber: James et al.,Hoy,W.K. dan Miskel dalam Setyadi 2021 (2021:86)

Menurut pendapat House dalam Setyadi (2021:86) ia percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasi 5 (lima) gaya kepemimpinan, yaitu:

a. Gaya Direktif

Pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan. Karakteristik pribadi bawahan memengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif. Jika bawahan merasa mempunyai kemampuan yang tidak baik, kepemimpinan instrumental (direktif) akan lebih sesuai. Sebaliknya apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya direktif akan dirasakan berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi.

b. Gaya Supportif

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah ditemui dan menunjukkan sikap memerhatikan bawahannya. Gaya ini juga menggambarkan situasi di mana pegawai yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berkembang mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sederhana, dan rutin. Individu seperti ini mengharapkan pekerjaan sebagai sumber pemuasan kebutuhan, tetapi kebutuhan mereka tidak terpenuhi. Reaksi yang mungkin timbul adalah perasaan kecewa dan frustrasi.

c. Gaya Partisipatif

Gaya kepemimpinan di mana mengharapkan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Apabila bawahan merasa mempunyai kemampuan yang baik, gaya kepemimpinan direktif akan dirasa berlebihan, bawahan akan cenderung memusuhi, sehingga gaya kepemimpinan partisipatif lebih sesuai. Jika bawahan mempunyai locus of control yang tinggi, ia merasa jalan hidupnya lebih banyak dikendalikan oleh dirinya bukan oleh faktor luar seperti takdir, gaya kepemimpinan yang partisipatif lebih sesuai dan situasi di mana kebutuhan untuk berkembang rendah dan pegawai mengerjakan tugastugas yang mudah, sikap yang dianggap tepat untuk pegawai yang secara ego terlibat dengan pekerjaan dan mengalami kepuasan intrinsik dari tugas yang dikerjakan adalah sikap partisipatif dan berorientasi prestasi.

d. Gaya Orientasi Prestasi

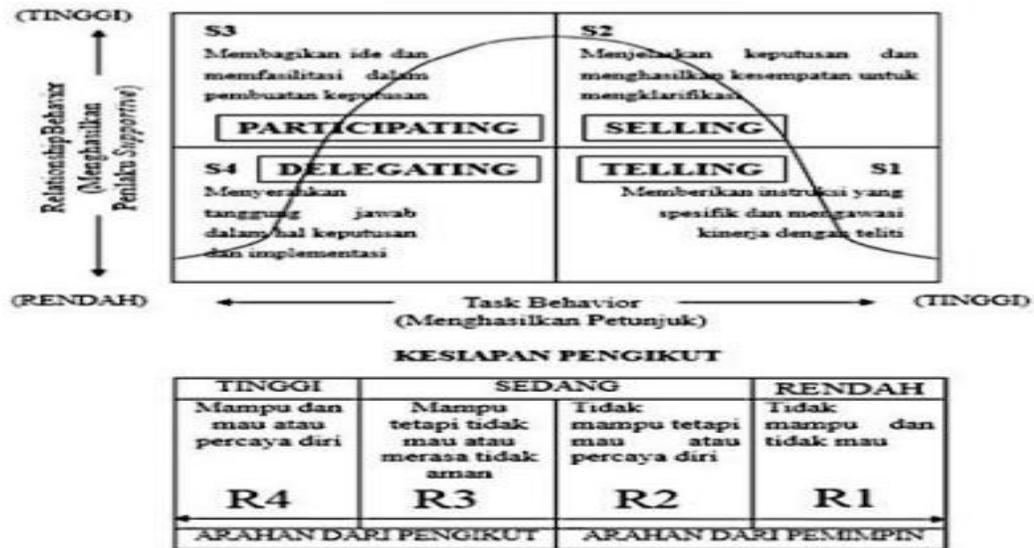
Gaya kepemimpinan di mana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam pencapaian tujuan tersebut. Kepemimpinan yang berorientasi kepada prestasi (achievement) dihipotesakan akan meningkatkan usaha dan kepuasan bila pekerjaan tersebut tidak tersetruktur (misalnya kompleks dan tidak diulang-ulang) dengan meningkatkan rasa percaya diri dan harapan akan menyelesaikan sebuah tugas dan tujuan yang menantang. Kepuasan kerja lebih tinggi diperoleh apabila telah melaksanakan prestasi kerja yang baik.

e. Gaya Pengasuh

Gaya kepemimpinan dalam gaya pengasuh, sikap yang mungkin tepat adalah campur tangan minim dari pimpinan. Di mana pemimpin hanya memantau kinerja tetapi tidak mengawasi pegawai secara aktif. Tidak dibutuhkan banyak interaksi antara pimpinan dengan pegawai sepanjang kinerja pegawai tidak menurun. Pimpinan merasa lebih tepat untuk tidak campur tangan dengan tugas-tugas pegawai.

Menurut pendapat McFarlin & Sweeney dalam Setyadi (2021:88) bahwa pada lingkungan apa pun, memperhitungkan konteks mencakup bagaimana karakteristik situasi, pemimpin, dan pengikutnya, semuanya berkombinasi mempertajam strategi perilaku pemimpin, sehingga dengan demikian gaya kepemimpinan yang efektif atau optimal merupakan hasil penerapan strategi memengaruhi pegawai dengan

mempertimbangkan dan mengkombinasikan karakteristik pemimpin, pegawai (pengikut), dan konteks situasi.



Gambar 2.5. Gaya Kepemimpinan

Sumber: James et al. dalam Setyadi (2021:89)

Dikemukakan pula oleh Hersey & Blanchard bahwa secara lebih jelas dapat diruaikan sebagai berikutv:

a. *Telling style* (gaya bercerita)

Berlaku dalam situasi orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan rendah, dan pegawai sangat tidak dewasa, sehingga pemimpin harus memberikan pengarahan dan petunjuk untuk mengerjakan berbagai tugas.

b. *Selling style* (gaya menjual)

Berlaku pada orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan juga tinggi, sementara tingkat kedewasaan pegawai cukup. Dalam situasi tersebut, pemimpin memberikan pengarahan secara seimbang dengan memberikan dukungan, meminta dan menghargai masukan dari pegawai.

c. *Participating* (gaya partisipatif)

Pada situasi orientasi tugas rendah dan orientasi hubungan tinggi, serta tingkat kedewasaan pegawai tinggi. Untuk itu pimpinan lebih kolaboratif, ada kedekatan emosional sehingga mengedepankan konsultasi, pembimbingan, dan dukungan; serta sangat sedikit pengarahan tugas.

d. *Delegating* (gaya delegasi)

Cocok untuk situasi orientasi tugas rendah dan orientasi hubungan juga rendah, serta pegawai sangat dewasa. Pada situasi ini pemimpin memberikan tanggung jawab penuh kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas. Pemimpin cukup mengetahui laporan, dan memberikan dukungan, tanpa memberikan pengarahan.

Dalam hal ini Gibson, Ivancevich and Donnelly dalam Setyadi (2021:89) menambahkan, bahwa dalam membantu bawahan mengidentifikasi apa yang harus dikerjakan, pemimpin selalu mempertimbangkan konsep diri dan kebutuhan para bawahan terhadap penghargaan kepemimpinan transaksional ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.6. Kepemimpinan Transaksional

Sumber: James et al., dalam Setyadi (2021:91)

Kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional, yakni lebih dari sekedar pertukaran dan kesepakatan. Menurut Hoy, W.K. dan Miskel dalam Setyadi (2021:91) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional itu proaktif, meningkatkan kesadaran bawahan tentang kepentingan kolektif yang inspirasional, dan membantu bawahan mencapai hasil kinerja yang tinggi luar biasa. Selanjutnya Gibson, Ivancevich and Donnelly dalam Setyadi (2021:91) memaparkan bahwa kepemimpinan transaksional akan menyesuaikan berbagai tujuan, arah dan misi dengan alasan praktis. Sementara itu kepemimpinan transformasional, di pihak lain, membuat perubahan besar pada: misi unit kerja atau organisasi atau unit kerja, cara-cara menjalankan kegiatan, dan manajemen sumber daya manusia untuk mencapai misi yang telah ditetapkan.

Karakteristik pemimpin perubahan sejati tersebut tampak sejalan dengan karakteristik kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh Kouzes

and Posner dalam Setyadi (2021:91) sejalan dengan pemikiran Menurut Marques et al., mengemukakan tanda-tanda dari kepemimpinan baru, sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah tentang manusia.
- b. Kepemimpinan adalah tentang menjadi pemimpinmu.
- c. Kepemimpinan adalah tentang motivasi internal.
- d. Kepemimpinan adalah tentang mengupayakan kesempurnaan, sekaligus menerima ketidaksempurnaan kita.
- e. Kepemimpinan adalah tentang perubahan.
- f. Kepemimpinan adalah tentang kepemilikan kepercayaan diri.
- g. Kepemimpinan adalah tentang pertumbuhan.
- h. Kepemimpinan adalah tentang kepemilikan energi (kekuatan).
- i. Kepemimpinan adalah tentang menciptakan pengalaman positif.
- j. Kepemimpinan adalah tentang menciptakan hasil dengan integritas.
- k. Kepemimpinan adalah tentang mengurangi ketakutan dan meningkatkan harapan.

Secara relatif, terdapat 3 (tiga) gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otokratis, demokratis dan laissez faire. Kebanyakan manajer menggunakan ketiganya pada suatu waktu, tetapi gaya yang paling sering digunakan akan dapat dipakai untuk membedakan seorang manajer sebagai pemimpin yang otokratis, demokratis atau laissez faire.

Pada gaya kepemimpinan terdapat 3 (tiga) yang utama dalam gaya kepemimpinan Menurut Levinger yaitu:

- a. Autocratic leader
- b. Laissez faire leader
- c. Democratic leader

2. Tipe – Tipe Gaya Kepemimpinan

Penggunaan tipe atau gaya kepemimpinan akan berubah secara bergantian sesuai dengan perubahan situasi yang dihadapi oleh pimpinan yang bersangkutan. Dalam situasi tenang dan dalam menghadapi masalah-masalah yang memerlukan pemikiran bersama antara pimpinan dan bawahan, dengan sendirinya akan dipergunakan tipe kepemimpinan demokrasi.

Menurut Robbins dalam Setyadi (2021:91) sebaliknya dalam situasi darurat di mana diperlukan langkahlangkah yang tepat dengan sendirinya akan menuntut dilaksanakannya kepemimpinan otokrasi. Jadi terkadang suatu saat pemimpin memberikan pengarahan atau perintah yang kokoh. Tetapi pada saat lain ia memberikan saran. Oleh karena itu tidak ada tipe atau gaya kepemimpinan yang lebih baik, semua tergantung pada situasi atau lingkungannya. Menurut Robbins terdapat 4 (empat) macam gaya kepemimpinan (Setyadi, 2021:91) sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Adalah gaya kepemimpinan yang memunculkan para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka

b. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Adalah gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

c. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut.

d. Gaya Kepemimpinan Visioner Pemimpin visioner

Adalah pemimpin yang mempunyai suatu pandangan visi misi yang jelas dalam organisasi, pemimpin visioner sangatlah cerdas dalam mengamati suatu kejadian di masa depan dan dapat menggambarkan visi misinya dengan jelas. Dia dapat membangkitkan semangat para anggotanya dengan menggunakan motivasinya serta imajinasinya, untuk membuat suatu organisasi lebih hidup, menggerakkan semua komponen yang ada dalam organisasi, agar organisasi dapat berkembang.

3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Pemimpin yang efektif digerakkan oleh tujuan-tujuan jangka panjang dan ia memiliki cita-cita yang tinggi jika dibandingkan dengan orang-orang disekitarnya. Begitu juga dengan kepemimpinan saat ini di perusahaan akan sangat berperan penting baik terhadap lingkungan maupun kinerja karyawannya.

Menurut Stoner dalam Setyadi (2021:92) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan memengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas anggota kelompok. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan memengaruhi tim anggota dalam berbagai kegiatan).

The indicators for determining which leadership style is being used are (Hersey dan Blanchard, dalam Setyadi (2021:92):

- a. *Prioritizing the achievement of objectives*
- b. *Assessing the execution of tasks and establishing deadlines for task execution*
- c. *Assigning task standards*
- d. *Giving guidance to subordinates*
- e. *Exercising strict supervision of duties*
- f. *Decision-making*
- g. *Being friendly*
- h. *Being cooperative giving support to subordinates*
- i. *Respecting others ideas or*
- j. *Confiding in subordinates*

Mengacu pada teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku, atau cara seorang pemimpin memengaruhi, menggerakkan, dan memotivasi bawahan untuk melakukan tugas dan mencapai tujuan organisasi. (Hersey dan Blanchard, dalam Setyadi 2021) indikator untuk menentukan gaya kepemimpinan yang digunakan adalah:

- a. Memprioritaskan pencapaian tujuan
- b. Menilai pelaksanaan tugas dan menetapkan tenggat waktu untuk pelaksanaan tugas
- c. Menetapkan standar tugas
- d. Memberikan bimbingan kepada bawahan
- e. Melakukan pengawasan tugas yang ketat
- f. Pengambilan keputusan
- g. Bersikap ramah
- h. Bersikap kooperatif memberikan dukungan kepada bawahan
- i. Menghargai gagasan orang lain atau
- j. Curhat pada bawahan

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Indikatornya meliputi :

- a. Mengarahkan, mampu mengarahkan tim-timnya untuk melakukan apapun yang sudah tertera di “7 Langkah 7 Kebiasaan 3 Prinsip Dasar” di bisnis ini.
- b. Melatih, mampu mengajarkan dengan mempraktikkan “7 Langkah 7 Kebiasaan 3 Prinsip Dasar” dengan baik dan berkesinambungan.
- c. Mendukung, selalu mendukung apapun yang dilakukan tim-timnya dengan cara-caranya selama itu sesuai dengan sistem kerja bisnis ini.
- d. Mendelegasikan, memberikan kepercayaan kepada tim-timnya untuk mulai mengambil keputusan dan melakukan hal-hal yang lebih besar.

2.1.5. Kinerja Karyawan

Menurut Bintoro dan Daryanto dalam Mahmudah (2019:114) mengemukakan Penilaian kinerja adalah keahlian yang sulit dan sangat penting dari seseorang penyelia. Terdapat empat tahapan utama dalam pelaksanaan penilaian kinerja yaitu *directing/planning, managing/supporting, riew/appraising*, dan *developing/rewarding*. Suatu system penilaian kinerja harus mampu menggambarkan secara akurat kinerja yang tipikal dari seorang karyawan.

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut Amstron dan Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Stoner dalam menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi, peranan. Menurut Siagian dalam kinerja merupakan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana pengembangan karier orang itu sendiri khususnya organisasi. Menurut

Hasibuan menyatakan bahwa kinerja berasal dari kata prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang dalam bidang pekerjaannya.

Penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodic untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur. Sehingga dapat memberikan manfaat bagi pemberian kompensasi dan pengembangan karier karyawan. Proses penilaian kinerja dilakukan sebagai berikut :

- a. Menyusun rencana kerja, perencanaan kerja biasanya terkait dengan sasaran tahunan perusahaan dengan membandingkan rencana yang ada. Rencana kerja merupakan tahap dalam menyepakati sasaran kerja yang harus dicapai dan juga sikap serta perilaku yang selalu ditampilkan pegawai dalam satu periode penilaian kedepan.
- b. Pelaksanaan, merupakan pengerjaan atas rencana yang dilaksanakan oleh pegawai dengan sebaik – baiknya, sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya.
- c. Pembinaan, dilakukan jika karyawan belum mencapai atau tidak tercapainya dalam mewujudkan rencana yang telah ditetapkan. Dalam praktiknya kegiatan pembinaan dilakukan atasan langsung dan dapat digunakan untuk memantau pencapaian sasaran kerja selama periode penilaian.
- d. Pengawasan atau peninjauan, melakukan kegiatan pengawasan atau peninjauan atas realisasi rencana kerja untuk mengetahui kemajuan kerja yang terjadi untuk menindak lanjutinya dan dapat digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran dan perilaku kerja bawahan, serta menarik kesimpulan tentang apa yang telah berjalan dengan efektif dan yang belum efektif dari sebelumnya.
- e. Mengendalikan, dilakukan jika dalam pelaksanaan terjadi penyimpangan, atas pelaksanaan yang dilakukan atau digunakan untuk mengendalikan agar sesuai dengan rencana pada awal yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Untuk mencapai kinerja berkualitas tinggi, organisasi harus memahami orang-orang dan sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Pemahaman ini memerlukan analisis pekerjaan, proses untuk mendapatkan informasi yang rinci tentang pekerjaan. Menganalisis pekerjaan dan memahami apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dan memberikan pengetahuan bagi staf, pelatihan, penilaian kinerja dan banyak kegiatan lainnya. Analisis pekerjaan diawali dengan melakukan *job study*, yaitu mempelajari tugas,

proses kerja, tanggung jawab dan persyaratan personal yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan. Hasil analisis tersebut dituangkan ke dalam bentuk desain pekerjaan, yang kemudian dapat diilustrasikan melalui bagan struktur organisasi. Dengan memahami pekerjaan apa yang perlu diisi, dan ciri-ciri manusia serta kompetensi karyawan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Sering diasumsikan bahwa manajemen kinerja dan penilaian kinerja adalah sesuatu yang sama. Padahal keduanya berbedanya. Penilaian kinerja /Performance Appraisal adalah proses dimana organisasi mendapatkan informasi tentang seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya. Sedangkan Manajemen kinerja adalah proses di mana manajer memastikan bahwa kegiatan dan output karyawan yang kongruen/selaras dengan tujuan organisasi. Manajemen kinerja sangat penting bagi perusahaan agar dapat melakukan strategi manajemen bakatnya yaitu untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan karyawannya, menghubungkan karyawan dengan pelatihan yang sesuai dan aktivitas pengembangan, serta menghargai aktivitas yang baik dengan gaji dan insentif. Sistem manajemen kinerja dirancang agar pembelajaran dan pengembangan sejalan dengan strategi bisnis.

Penilaian kinerja	Manajemen kinerja
Penilaian bersifat top down/ dari atasan	Proses bersama melalui dialog
Periode penilaian dilakukan setiap tahun	Periode penilaian merupakan tinjauan berkelanjutan/tidak dibatasi tahun
Penggunaan peringkat	Tidak didasarkan peringkat
Sistem monolitik/tunggal	Proses yang fleksibel
Fokus tujuan kuantitatif	Fokus pada nilai dan perilaku serta tujuan

Penilaian kinerja	Manajemen kinerja
Sering dikaitkan dengan pembayaran/kompensasi	Tidak berkaitan dengan pembayaran/kompensasi
Menggunakan dokumen birokratis yang kompleks	Dokumen yang ada cenderung minim
Dilakukan oleh Departemen SDM	Dilakukan oleh manajer lini

Gambar 2.7. Perbedaan Kinerja dan Manajemen Kinerja

Sumber: Armstrong dalam Wulandari (2020 :100)

2. Faktor – Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Maurice dalam Syarief, sebagai faktor penyebab kinerja seseorang yang merupakan sesuatu yang fundamental bagi proses pengawasan yang baik serta pembuatan keputusan yang lebih efektif dalam proses strategi perbaikan kinerja staf. Dalam bagian ini akan diungkap table analisis yang diungkap oleh Maurice berkenaan dengan atribut penyebab kinerja menurun atau meningkat. Pilihan produk

Kinerja baik	Kemauan tinggi kerja keras	Pekerjaan mudah Nasib baik Bantuan dari rekan kerja Pimpinan yang baik
Kinerja buruk	Kemauan rendah Upaya terbatas	Pekerjaan sulit Nasib buruk Rekan-rekan kerja tidak produktif Pimpinan tidak simpatik

Gambar 2.8. Gambar Analisis Maurice

Sumber: (villere, Maurice,F. dalam Syarief 2022:118)

Berdasarkan table tersebut dapat dipahami bahwa persoalan kinerja adalah sesuatu yang merupakan variabel yang dapat dipengaruhi oleh faktor lain atau dengan kata lain sesuatu yang dapat dirubah dengan jalan tertentu.

Menurut Mangkunegara menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*), dan faktor motivasi (*motivation*) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja:

- a. Faktor Kemampuan (*Ability*) Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realty (*knowledge + skill*). Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.
- b. Faktor Motivasi (*Motivation*) Motivasi dapat diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif dan negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai.

c. Tujuan Penelitian Kinerja

Penilaian Kinerja mempunyai tujuan dan manfaat baik bagi organisasi maupun bagi pegawai, diantaranya yaitu :

- a. *Perfomance Improvement* : yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk membuat tindakan yang berhubungan dengan penilaian kinerja.
- b. *Compensation Adjustment* : yaitu membantu para pembuat keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c. *Placement Decision* : menentukan promosi, mutase, atau penurunan jabatan
- d. *Training and Development Needs* : mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai
- e. *Career Planning and Development* : memandu untuk menentukan jenis karier dan pengembangan potensi yang dimiliki
- f. *Staffing Process Deficiencies* : mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai
- g. *Informational Inaccuracies and Job Design Error* : membantu menjelaskan kesalahan yang terjadi
- h. *Equal Employment Opportunity* : menunjukkan bahwa penempatan pegawai tidak ada diskriminasi
- i. *External Challenges* : factor kinerja karyawan secara eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, dan sebagainya
- j. *Feedback* : memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaiann maupun pegawai sendiri

Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia, maka sudah seharusnya untuk dijalankan dengan sebaik – baiknya. Tanpa penilaian kinerja tentu pihak manajemen akan sulit untuk menentukan. Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu :

- a. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
- b. Keputusan penempatan
- c. Perencanaan dan pengembangan karier
- d. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- e. Penyesuaian kompensasi

- f. Inventori kompetensi pegawai
- g. Kesempatan kerja adil
- h. Komunikasi efektif antara atasan bawahan
- i. Budaya kerja
- j. Menerapkan sanksi
- d. Komponen Penilaian Kinerja

Terdapat banyak kriteria yang harus diberikan dalam komponen penilaian kinerja. Setiap kriteria memiliki bobot nilai masing – masing tentu saja bisa sama bisa tidak. Kemudian seluruh kriteria ini dijumlahkan sehingga menghasilkan nilai keseluruhan atau total penilaian terhadap seseorang.

Dengan kata lain penilaian kinerja dilakukan dengan melalui beberapa komponen atau faktor – faktor penilaian. Masing – masing komponen memiliki bobot atau nilai tersendiri yang telah ditentukan sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang diemban oleh suatu jabatan. Selanjutnya masing – masing komponen yang sudah dinilai dan dijumlahkan sehingga menghasilkan nilai total. Kemudian nilai total dimasukkan ke grade atau tingkatan yang telah ditetapkan.

Untuk memudahkan pemahaman berikut ini masing – masing komponen penilaian kinerja yang umum diberikan yaitu :

- a. Absensi, merupakan keberadaan atau bukti kehadiran karyawan pada saat masuk kerja sampai dengan pulang kerja. Tingkat kehadiran karyawan biasanya dihitung berdasarkan harian, mingguan, atau bulanan tergantung dari kebijakan perusahaan. Besarnya tingkat kehadiran biasanya dihitung berdasarkan presentase tertentu, kehadiran yang jumlahnya kurang dari 100% dianggap kinerjanya kurang. Besarnya jumlah tingkat kehadiran yang telah ditentukan oleh perusahaan masing – masing. Jumlah kehadiran karyawan akan mempengaruhi kinerjanya. Artinya jika kehadirannya sesuai aturan atau standar yang telah ditetapkan, maka kinerjanya dihitung baik atau baik sekali. Demikian pula sebaliknya jika tingkat kehadirannya kurang tentu pengaruh kinerjanya kurang baik atau buruk. Dampak dari kinerja ini berpengaruh pada kompensasi.
- b. Kejujuran, merupakan perilaku karyawan selama bekerja dalam suatu periode. Nilai kejujuran seorang karyawan biasanya dinilai berdasarkan ukuran yang telah

ditetapkan sebelumnya. Sama seperti halnya dengan absensi, kejujuran juga memiliki standar minimal yang harus dibuat. Penilaian terhadap kejujuran karyawan biasanya dilakukan dengan indikator yaitu : perbuatan dan komunikasi. Masing – masing indikator dinilai kemudian dijumlahkan sehingga menghasilkan suatu nilai tertentu. Makin memenuhi standar kejujuran maka akan mempengaruhi kinerja demikian pula sebaliknya. Artinya karyawan yang dinilai jujur maka kinerjanya baik, demikian pula sebaliknya.

- c. Tanggung Jawab, merupakan unsur penting terhadap kinerja seseorang. Artinya karyawan yang memenuhi kriteria bertanggung jawab maka nilai kinerjanya akan naik. Demikian pula sebaliknya bagi mereka yang tidak atau kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, akan dinilai kurangbaik. Pengertian tanggung jawab adalah karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukannya.
- d. Kemampuan (Hasil Kerja), merupakan ukuran bagi seorang karyawan untuk menyelesaikan satu pekerjaan. Penilaian terhadap kemampuan karyawan biasanya didasarkan kepada waktu untuk mengerjakan, jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri. Karyawan yang dinilai mampu maka kinerjanya akan dinilai baik, demikian pula sebaliknya bagi mereka yang tidak mampu akan dinilai jelek.
- e. Loyalitas, merupakan kesetiaan seseorang karyawan terhadap perusahaan. Seorang karyawan harus selalu setia membela kepentingan perusahaan. Nilai kesetiaan ini tidak boleh lebih kecil dari standar yang telah ditetapkan. Biasanya loyalitas terhadap perusahaan dianggap memiliki nilai utama. Pada akhirnya loyalitas menjadi suatu ukuran untuk menentukan kinerja seseorang karyawan. Artinya loyalitas mempengaruhi kinerja, baik yang bersifat positif maupun negatif.
- f. Kepatuhan, merupakan ketaatan karyawan dalam mengikuti seluruh kebijakan atau peraturan perusahaan. Atau dengan kata lain kepatuhan adalah ketaatan untuk tidak melanggar atau melawan apa yang sudah diperintahkan. Artinya didalam suatu perusahaan ada yang boleh dilakukan dan ada yang tidak boleh dilakukan.
- g. Kerjasama, merupakan saling membantu di antara karyawan baik antar bagian atau dengan bagian lain. Kerjasama ini bertujuan untuk mempercepat atau memperlancar suatu kegiatan. Artinya dengan adanya kerjasama akan mengikis perbedaan dan mengurangi kegagalan dalam suatu kegiatan.

- h. Kepemimpinan, artinya yang dinilai yaitu kemampuan seseorang dalam memimpin. Dalam banyak kasus tidak semua orang memiliki kemampuan untuk memimpin para bawahannya, apalagi dalam kondisi yang beragam. Faktor kepemimpinan inilah yang akan dijadikan komponen penilaian kinerja.
- i. Prakarsa, merupakan seseorang selalu memiliki ide – ide atau pendapat perbaikan atau pengembangan atas kualitas suatu pekerjaan. Prakarsa inimenandakan seseorang memiliki kepedulian kepada kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, prakarsa sering dijadikan komponen penilaian kinerja.
- j. Dan Komponen Lainnya, dari sekian banyak komponen penilaian kinerja di atas tidak seluruh aspek dijadikan patokan. Artinya banyaknya aspek yang dijadikan penilaian tergantung dari kebutuhan dan keinginan perusahaan.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bernadin & Russell mengajukan enam kriteria mengukur kinerja karyawan, dalam penelitian ini penulis menjadikannya sebagai indikatornya, meliputi :

- a. Kualitas, distributor yang berkualitas akan terlihat dari kebiasaan yang produktif dan tentu akan lebih cepat berhasil dalam kinerjanya.
- b. Kuantitas, distributor yang memfokuskan pada jumlah melakukan lebih banyak akan mengalahkan yang hanya fokus pada kualitas.
- c. Ketepatan waktu, atau efisiensi menjadi poin penting dalam kinerja karyawan / distributor karena mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat.
- d. Efektifitas, keberhasilan kinerja dengan cara yang sudah diarahkan oleh pemimpinnya.
- e. Perlu pengawasan, pengawasan diawal menjadi hal penting dalam menentukan kinerjanya baik atau tidak, karena kita bekerja berdasarkan pengalaman dan kematangan.
- f. Dampak antarpribadi, kinerja yang baik akan menghasilkan dampak antar pribadi atau antar distributor yang baik, saling memberikan gesekan positif.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan keputusan pembelian relatif banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut memiliki variasi yang berbeda

seperti penggunaan variabel independen, lokasi penelitian, jumlah responden yang berbeda dan lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan keputusan pembelian dapat disajikan di bawah ini.

Alvianti (2018) melakukan penelitian dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan wings stop pajajaran boogor dengan jumlah responden 30 orang. Hasil perhitungan koefisien determinasi adalah 0,894 atau 89,4%. Ini berarti variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat nilai t hitung untuk variabel gaya kepemimpinan sebesar 2,241 lebih besar dari t table yakni 2,055 berpengaruh signifikan. Untuk variabel motivasi Adalah sebesar -1,559 lebih kecil dari nilai t table yakni 2,055 tidak berpengaruh signifikan, untuk variabel disiplin sebesar 8,353 lebih besar dari t table yakni 2,055 berpengaruh signifikan. dengan demikian dapat dikatakan bahwa nilai F hitung = 82,824 > dari F table 2,98 ini berarti bahwa variabel independen yang terdiri dari gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di wings top pajajaran bogor.

Agustina (2018) melakukan penelitian tentang Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Medina Berkah Indonesia. Untuk sampel yang digunakan dalam penelitian sebanyak 30 sama dengan jumlah dalam populasi tersebut. Untuk teknik analisis penelitian tersebut menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa 61,9% kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja, kompensasi, dan gaya kepemimpinan sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Hasil uji simultan menunjukkan bahwa variabel motivasi, lingkungan kerja, kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, dan untuk uji parsial hanya variabel motivasi kerja, kompensasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Clara Octavia (2020) melakukan penelitian tentang Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 127 orang dan yang dijadikan sebagai sampel sebanyak 42 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik simple random sampling. Teknik

pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode wawancara dan kuisioner. Data diuji dengan menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara serempak disiplin kerja, budaya kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara. Uji parsial menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya kerja dan lingkungan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara.

Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu

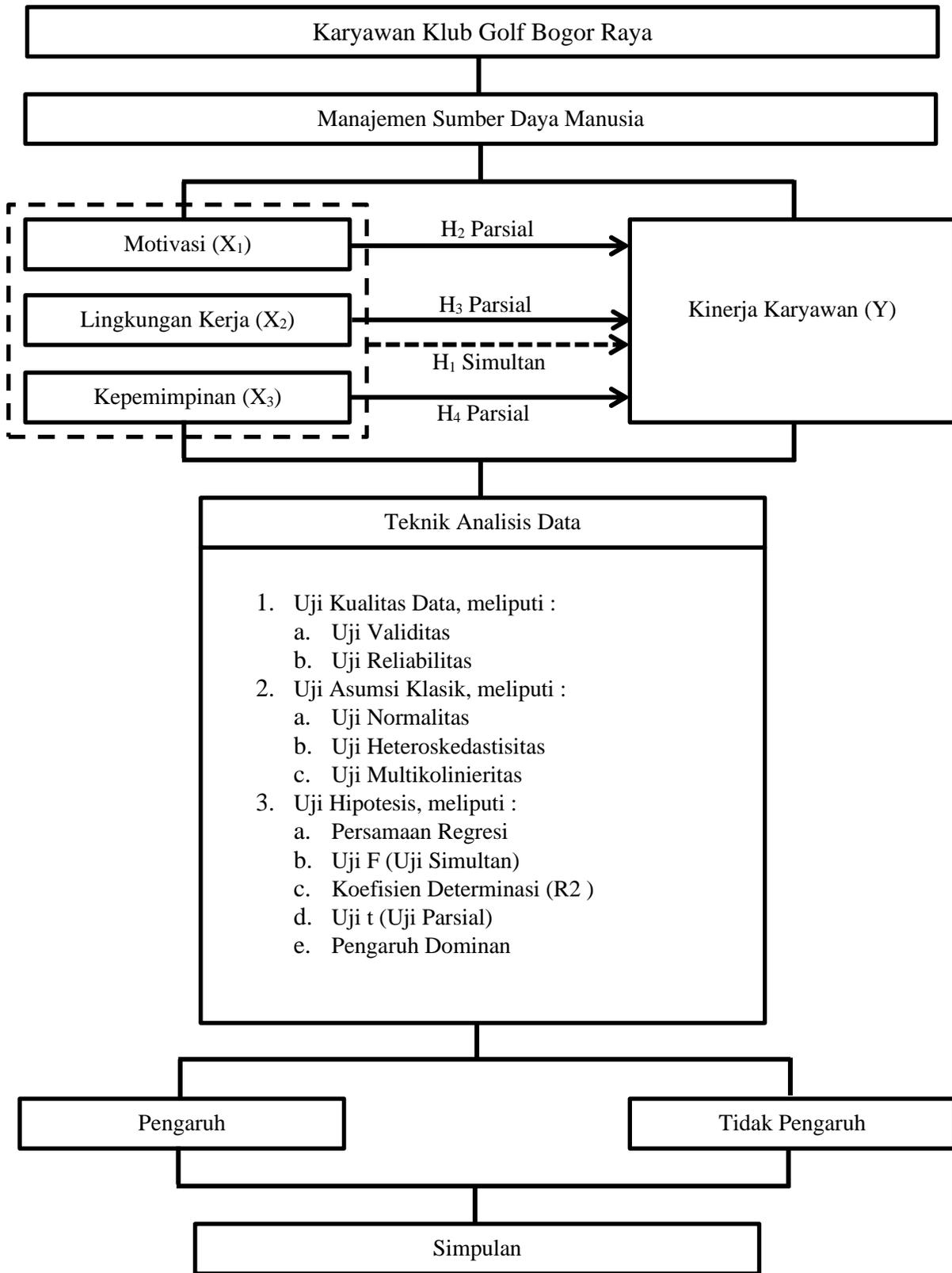
PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Alvianti (2018)	Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan wings stop pajajaran bogor	gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin, kinerja karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koefisien desterminasi 89,4% 2. Uji F, semua variabel X berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. Uji t, semua variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Dien (2019)	Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Adira Finance Cabang Bogor 3	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin, Kinerja Karyawan.	Analisis Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koefisien determinasi 57,9% 2. Uji F, semua variabel X berpengaruh signifikan terhadap kinerja laryawan. 3. Uji t, variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Clara Octavia (2020)	Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi Sumatera Utara	Disiplin Kerja, Budaya Kerja, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uji Regresi 42,2% 2. Uji t menunjukkan bahwa semua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Uji F, hanya variabel budaya kerja dan lingkungan kerja yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber: Kampus Terkait (2023)

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka konseptual dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Apabila penelitian hanya membahas sebuah variabel atau lebih secara mandiri, maka yang dilakukan peneliti disamping mengemukakan deskripsi teoretis untuk masing-masing variabel, juga argumentasi terhadap variasi besaran variabel yang diteliti.

Adapun gambaran kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini dapat peneliti gambarkan seperti Gambar 2.8. yang peneliti sajikan di bawah ini, dimana gambar tersebut menunjukkan alur yang akan penulis lakukan mulai dari bagaimana penulis memperoleh gambaran tentang desain penelitian ini, dilanjutkan dengan pemilihan variabel yang akan diteliti, selanjutnya berbagai uji yang akan dilakukan, hingga bagaimana penulis mengambil sebuah kesimpulan atas penelitian yang penulis lakukan baik secara simultan maupun parsial.



Gambar 2.9. Kerangka Konseptual
 Sumber:Penulis (2023)

2.4. Hipotesis

Sesuai dengan deskripsi teoritis serta kerangka pemikiran yang telah penulis sampaikan di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Hipotesis 1

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti secara simultan motivasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Klub Golf Bogor Raya.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, berarti secara simultan motivasi, lingkungan kerja dan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Karyawan Klub Golf Bogor Raya.

2. Hipotesis 2

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti secara parsial motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Klub Golf Bogor Raya.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, berarti secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Klub Golf Bogor Raya.

3. Hipotesis 3

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti secara parsial lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Klub Golf Bogor Raya.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, berarti secara parsial lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Klub Golf Bogor Raya.

4. Hipotesis 3

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti secara parsial kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Klub Golf Bogor Raya.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, berarti secara motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Klub Golf Bogor Raya.