

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan

Secara umum kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memberikan motivasi perilaku untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki individu, kelompok dan budayanya. Selain itu, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa yang dialami, memelihara hubungan kerja sama dalam kelompok ataupun luar kelompok.

Kepemimpinan menurut Du Brin dalam Dirhamsyah (2021:12) adalah upaya mempengaruhi orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotifasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

P. Pigors dalam Bormasa (2022:6) menyatakan “*Leadership is a process of mutual stimulation which by the successful interplay of individual differences, controls human energy in the pursuit of common cause*”. Pengertian tersebut mengandung arti bahwa kepemimpinan adalah suatu proses saling mendorong melalui keberhasilan interaksi dari perbedaan individu, mengontrol daya manusia dalam mengejar tujuan bersama.

Salah satu tantangan yang cukup berat yang sering harus dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuannya yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasinya. Seringkali kita menjumpai adanya pemimpin yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak dengan memerintahkan para bawahannya tanpa memperhatikan keadaan yang ada pada bawahannya. Hal ini jelas akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi.

Tipe kepemimpinan yang ada pada diri seseorang memiliki ragam keunikan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut di antaranya lingkungan, pengalaman, dan latar pendidikan.

1. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Pemimpin dengan tipe otoriter dapat diandalkan dalam memajukan organisasi. Sosok seperti ini berupaya untuk meningkatkan produktivitas sesuai target karena rasa gengsinya sangat tinggi terhadap bawahan dan kompetitor. Namun, setiap pemimpin akan bertindak otoriter dalam situasi tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk mempertegas tindakan yang diambil serta penekanan terhadap bawahan untuk lebih ekstra, cepat, dan teliti dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan.

Berikut adalah kelebihan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dengan tipe kepemimpinan otoriter, yaitu:

- a. Setiap permasalahan yang terjadi pada organisasi dapat terselesaikan dengan cepat karena keputusan diambil dengan cepat dan mutlak oleh pemimpin tanpa perlawanan dan bantahan;
- b. Tegas dan adil;
- c. Pengawasan yang terkontrol;
- d. Pencapaian prestasi; serta
- e. Memiliki visi dan misi organisasi yang jelas.

Adapun dengan kekurangan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dengan tipe kepemimpinan otoriter:

- a. Kepemimpinan otoriter hanya bergantung pada satu orang tertinggi, yaitu penguasa;
- b. Seorang pemimpin yang otoriter tidak sepenuhnya percaya terhadap saran, ide, nasihat, dan kemampuan orang lain sebelum ia menyaksikan secara langsung hasilnya;
- c. Membuat para karyawan tidak atau kurang memiliki rasa *ownership* dan tanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan;
- d. Terbukanya peluang untuk melakukan kecurangan, penyalahgunaan wewenang, korupsi, kolusi, dan nepotisme;

- e. Memiliki kekuasaan penuh yang menimbulkan sikap dan perilaku sewenang-wenang dalam membuat aturan, menindak, menghukum, dan memecat para bawahan tanpa mendengarkan penjelasan atas kejadian sebenarnya;
- f. Membuat organisasi sering kehilangan para bawahan karena mengundurkan diri dengan alasan tidak mampu mengikuti aturan organisasi atau perusahaan; serta
- g. Membuat risiko yang sangat besar bagi organisasi;
- h. Sifat utama pemimpin otoriter adalah tidak memandang kebebasan individu.

2. Tipe Kepemimpinan Paternalistis

Menurut Cheng, dkk dalam Noor dan Azmi (2022:74) pada *model triad* yang ia kembangkan, kepemimpinan paternalistis adalah tipe kepemimpinan yang mengombinasikan antara kepemimpinan yang ketat, wewenang, otoritas, kebijakan yang berhubungan dengan figur kepatuhan, dan memiliki integritas moral yang tinggi.

Idealnya, model kepemimpinan ini adalah hubungan antara ayah dan anak. Pemimpin memosisikan diri sebagai orang tua yang memberikan perlindungan, arahan, masukan, nasihat, dan membina bawahan seperti anak-anaknya. Kepemimpinan model ini dapat mengenal lebih dekat dan mengetahui apa yang terbaik dan harusnya dilakukan oleh bawahan. Kepemimpinan model paternalistis menciptakan hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan, gambaran pengalaman, pengetahuan, dan sistem peraturan yang diterapkan menjadi *role model*.

Menurut Sukarna dalam Noor dan Azmi (2022:79), kepemimpinan paternalistis memiliki sembilan kelebihan, yaitu:

- a. Pemimpin bersikap layaknya orang tua;
- b. Layaknya keluarga;
- c. Hubungan yang erat;
- d. Konsultasi;
- e. Pemimpin memahami kondisi dan situasi;
- f. Adanya rasa aman dan nyaman;
- g. Berperilaku terbuka;

- h. Adil;
- i. Pemimpin menjadi teladan.

Sementara itu, menurutnya juga kepemimpinan paternalistis memiliki tiga kelemahan, yaitu:

- a. Tidak memiliki inisiatif;
- b. Keputusan diambil tanpa musyawarah;
- c. Tingkat kreativitas yang rendah.

Berdasarkan kelebihan dan kekurangan dari tipe kepemimpinan paternalistis di atas, dapat diketahui bahwa sosok pemimpin seperti ini tidaklah ideal bagi suatu organisasi atau perusahaan. Hal tersebut karena sikap dan niat baik pemimpin dalam berkomunikasi dan berinteraksi sosial memiliki maksud dan tujuan tertentu, yaitu mengikat bawahan agar bergantung kepadanya. Namun, perlu digarisbawahi bahwa dalam kondisi tertentu, tipe kepemimpinan paternalistis perlu diterapkan. Kepemimpinan seperti ini dapat diterapkan apabila ada bawahan yang memiliki kompetensi rendah dan perlu peningkatan.

3. Tipe Kepemimpinan *Laissez Faire*

Pada dasarnya, pemimpin *laissez faire* merupakan sosok pemimpin yang memberikan kebebasan kepada bawahan, baik dalam hal pekerjaan, pengambilan keputusan, serta melakukan kreativitas, inovasi, dan sebagainya untuk kemajuan bersama. Dengan demikian, bawahan merasa diberikan kesempatan untuk berkembang dan berimajinasi dalam bekerja dengan cara yang menurutnya sesuai tanpa ada penekanan, batasan, atau larangan dari pemimpin.

Kepemimpinan *laissez faire* sendiri memiliki beberapa ciri, yaitu:

- a. Para bawahan diberikan kebebasan untuk mengatur dan melakukan tindakan yang dianggap penting demi keberlangsungan bersama;
- b. Dalam pelaksanaan kegiatan, pemimpin tidak terlibat langsung. Pemimpin hanya menentukan kebijakan serta tujuan umum dari organisasi;
- c. Semua yang berkaitan dengan pekerjaan dilimpahkan kepada bawahan, termasuk mengambil keputusan penting;
- d. Komunikasi yang terjalin antara pemimpin dan pengawas organisasi sangat buruk. Hal ini terjadi karena kurangnya koordinasi langsung dari pemimpin;

- e. Pemimpin tidak ditakuti, dihormati, disegani, serta tidak memiliki *power* di mata bawahan, sehingga sering dianggap remeh; serta
- f. Dalam organisasi, pemimpin tipe ini hanya dijadikan sebagai formalitas saja. Menurut Wursanto dalam Noor dan Azmi (2022:87) kelebihan dari tipe pemimpin *laissez faire* yaitu:
 - a. Keputusan ada di tangan bawahan;
 - b. Peranan pemimpin tidak memiliki dominasi besar;
 - c. Bawahan merasa aman dan nyaman.

Wursanto juga yang mengemukakan kekurangan dari kepemimpinan *laissez faire*, yaitu:

- a. Tidak adanya kontrol;
- b. Cenderung terjadi kekacauan;
- c. Tujuan yang sulit tercapai.

4. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis merupakan tipe yang sangat banyak disukai oleh bawahan. Pada dasarnya, tipe kepemimpinan ini dapat diterapkan pada semua organisasi, baik milik pemerintah maupun swasta. Tipe kepemimpinan demokratis sangat terbuka terhadap kondisi apapun, baik terkait permasalahan maupun pengambilan keputusan. Pada tipe kepemimpinan demokratis menuntut bahwa kekuasaan dalam sebuah organisasi harus dibagi rata, sehingga tidak ada yang memiliki kuasa penuh atau mendominasi dalam proses pengambilan keputusan.

Berikut adalah kelebihan yang dimiliki oleh seorang tipe kepemimpinan demokratis, yaitu:

- a. Ada hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan;
- b. Memberikan rasa penghargaan yang cukup kepada karyawan, karena adanya diskusi sebelum mengambil keputusan;
- c. Peluang untuk berkreaitivitas yang lebih besar;
- d. Memberikan rasa aman dan percaya kepada karyawan;
- e. Lahirnya semangat karena didukung motivasi yang benar.

Ada juga kekurangan yang dimiliki oleh seorang tipe kepemimpinan demokratis, yaitu:

- a. Proses pengambilan keputusan yang memakan waktu lebih lama;
 - b. Dapat memicu konflik jika anggota memiliki ego yang tinggi;
 - c. Sulit menemukan kata setuju.
5. Tipe Kepemimpinan Karismatik

Tipe kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*) merupakan tipe seorang pemimpin yang memiliki kewibawaan tersendiri dan menonjolkan karisma yang ia miliki serta berusaha menginspirasi orang-orang di sekelilingnya. Pemimpin tipe ini sangat mempercayai visi dan kemampuannya. Dibandingkan pemimpin lain, pemimpin tipe ini cenderung mengutamakan komunikasi kepada bawahan.

Ada beberapa kelebihan dari tipe kepemimpinan karismatik. Berikut adalah kelebihan tipe kepemimpinan karismatik, yaitu:

- a. Memiliki pengikut yang banyak;
- b. Sang pemimpin mampu menciptakan visi yang kuat;
- c. Sang pemimpin mengenali dirinya dengan baik;
- d. Sang pemimpin memiliki kemampuan komunikasi yang tinggi sehingga mampu membangkitkan semangat dan memotivasi pengikutnya.

Meskipun demikian, ada beberapa kekurangan dari tipe kepemimpinan karismatik, yaitu:

- a. Sang pemimpin dapat memiliki kepercayaan diri yang tinggi sehingga membuatnya cenderung berani untuk mengambil keputusan yang beresiko tinggi;
- b. Terciptanya ketergantungan kepada pemimpin sehingga tidak ada peluang bagi bawahannya untuk mengembangkan potensi diri dan berkreaitivitas dan mengaburkan regenerasi pemimpin.

Wahjosumidjo dalam Latif, dkk (2022:25) mengemukakan bahwa secara garis besar indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Bersifat Adil

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

b. Memberi Sugesti

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

c. Mendukung Tujuan

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

d. Katalisator

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

e. Menciptakan Rasa Aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimism di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

f. Sebagai Wakil Organisasi

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

g. Sumber Inspirasi

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

h. Bersikap Menghargai

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

2.1.2 Motivasi Kerja

Didalam dunia kerja, motivasi adalah salah satu faktor penting yang mendorong seorang karyawan untuk bekerja dengan baik. Motivasi merupakan kesediaan dan keinginan individu dalam mengeluarkan segala upayanya untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins dalam Suswati (2021:11)). Terdapat tiga elemen kunci munculnya sebuah motivasi, yakni:

1. Upaya, yang merupakan sebuah bentuk dari ukuran intensitas, apabila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi;
2. Tujuan yang merupakan ukuran dari kualitas dari seseorang setelah melakukan pekerjaan dengan baik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan; dan
3. Kebutuhan yang merupakan sebuah kondisi internal yang timbul akibat adanya dorongan, tegangan yang mempengaruhi perilaku seseorang untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Sartain dalam Lestari (2020:4) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu pernyataan yang kompleks di dalam suatu organisme yang mengarahkan tingkah laku atau perbuatan ke suatu tujuan atau perangsang. Apa saja yang di perbuat manusia, yang

penting maupun yang kurang penting, yang berbahaya maupun yang tidak mengandung risiko, selalu ada motivasinya.

Menurut Prawira dalam Sitorus (2020:56), motivasi merupakan akar kata dari bahasa Latin *movere*, yang berarti gerak atau dorongan untuk bergerak atau yang menggerakkan. Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa ke arah yang optimal. Motivasi berasal dari kata latin (*movemore*) yang berarti dorongan atau menggerakkan.

Saat ini teori motivasi yang sangat populer dan banyak memberikan pengaruh terhadap kegiatan dan pengembangan sumber daya manusia pada sebuah organisasi, yaitu:

1. Teori Kebutuhan Abraham Maslow

Teori ini beranggapan tindakan yang dilakukan oleh manusia pada hakikatnya adalah untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, baik kebutuhan fisik maupun kebutuhan psikis. Lebih rinci akan dijelaskan hierarki menurut Abraham Maslow sebagai berikut:

a. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan dasar yang bersifat primer dan vital yang menyangkut fungsi biologis dasar seperti kebutuhan akan makanan, perumahan, pakaian, kebutuhan fisik, kebutuhan seks, udara untuk bernafas, dan lain-lain.

b. Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan ini berupa dorongan-dorongan untuk menjaga atau melindungi diri dari gangguan, baik gangguan alam, binatang, iklim, ancaman penyakit dan bebas dari rasa takut.

c. Kebutuhan Cinta Kasih

Kebutuhan ini meliputi rasa ingin dicintai, diperhitungkan sebagai pribadi, diakui sebagai anggota kelompok, rasa setia kawan, dan lain-lain.

d. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan akan pengakuan dari orang lain, kebutuhan dihargai karena prestasi, kedudukan atau status, dan lain-lain.

e. **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Kebutuhan ini ditempatkan paling atas pada hierarki Maslow dan berkaitan dengan keinginan pemenuhan diri seperti kebutuhan mempertinggi potensi yang dimiliki, pengembangan diri secara maksimum, kreatifitas, dan ekspresi diri.

2. **Teori Mc. Clelland**

Pada teori ini menyatakan bahwa manusia itu mempunyai tiga kebutuhan pokok, yaitu:

a. **Kebutuhan Berprestasi**

Kebutuhan yang menimbulkan keinginan untuk mencapai tujuan yang lebih baik daripada sebelumnya (pencapaian prestasi). Hal tersebut dapat dicapai dengan cara merumuskan tujuan, mendapatkan umpan balik (*feedback*), memberikan tanggung jawab pribadi, dan bekerja keras.

b. **Kebutuhan Berafiliasi**

Merupakan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Hal ini dapat dicapai dengan cara bekerja sama dan bersosialisasi dengan orang lain.

c. **Kebutuhan Akan Kekuasaan**

Kebutuhan inilah yang mendorong seseorang untuk bekerja, sehingga termotivasi dalam pekerjaannya.

Berdasarkan dari teori-teori motivasi yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan atau tenaga yang timbul oleh adanya rangsangan dari dalam maupun dari luar diri seseorang sehingga berkeinginan untuk mengadakan perubahan tingkah laku/aktivitas tertentu ke arah yang lebih baik dari sebelumnya berdasarkan tujuan-tujuan tertentu dan pemenuhan kebutuhan.

Selain itu, terdapat dua klasifikasi motivasi yakni motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

1. **Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang lahir akibat pengaruh dari dalam diri seseorang. Pengaruh-pengaruh tersebut adalah seperti: faktor tujuan, harapan, cita-cita, pandangan hidup, prestasi yang ingin dicapai, pengakuan dari dunia kerja, tanggung jawab dan lain sebagainya.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang dipengaruhi oleh faktor dari luar diri seseorang. Pengaruh-pengaruh tersebut adalah seperti: faktor keluarga, sosial ekonomi, kebutuhan fisik, faktor pendidikan, hubungan antara atasan dan bawahan, kondisi kerja, dan lain-lain.

Dari klasifikasi di atas, motivasi bermakna sebagai suatu aktivitas yang dilakukan oleh seseorang yang tidak terjadi dengan sendirinya, melainkan terjadi karena adanya suatu kekuatan dari dalam diri seseorang yang mendorong dan inilah yang disebut dengan motivasi. Motivasi berhubungan dengan faktor-faktor yang terdapat dalam diri seseorang seperti, kebutuhan, harapan dan minat yang dapat menggerakkan, memelihara dan mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Zameer, dkk dalam Noor (2022:10), motivasi merupakan keinginan karyawan untuk melakukan sesuatu yang diberikan dan untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab, sedangkan indikator motivasi yang terdiri dari:

- a. Gaji, adalah suatu bentuk pembayaran periodik dari seorang majikan pada karyawannya yang dinyatakan dalam suatu kontrak kerja;
- b. Jaminan Kesejahteraan Karyawan, adalah balas jasa yang diterima oleh pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung;
- c. Perasaan Aman Memiliki Pekerjaan, adalah perasaan aman karena memiliki penghasilan tetap untuk bertahan hidup;
- d. Promosi, adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun non pemerintah (swasta).

2.1.3 Kinerja Pegawai

Sebuah organisasi perlu mengoptimalkan kinerja karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja merupakan hal yang sangat penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Tercapainya tujuan organisasi salah satunya sangat bergantung pada baik buruknya kinerja karyawan.

Ketika karyawan memiliki kinerja yang baik maka lebih besar kemungkinan perusahaan untuk dapat mencapai tujuannya.

Kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Menurut pandangan Byars dalam Huseno (2021:86) bahwa kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut.

Dikemukakan juga oleh Robbins dalam Huseno (2021:86) bahwa kinerja adalah fungsi dari interaksi kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O); yaitu $kinerja=f(A \times M \times O)$. Artinya kinerja merupakan fungsi kemampuan, motivasi dan kesempatan. Dengan kata lain, kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan pengendali karyawan itu.

Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, dkk dalam Azizah (2021:3)).

Kinerja pegawai didefinisikan oleh Rue dan Byars dalam Walimah (2021:9) sebagai tingkat pencapaian hasil (*the degree of accomplishment*), karena itu kinerja pegawai dapat dipandang sebagai tingkat pencapaian tujuan yang diinginkan. Langkah awal terbaik yang sebaiknya kita lakukan, baik sebagai pekerja, pebisnis, maupun sebagai pribadi, adalah melakukan penilaian terhadap diri sendiri (*self-assessment*).

Menurut Prawirosentono dalam Rahman, dkk (2022:45) menyampaikan hal serupa mengenai *performance*, yaitu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sejauh ini, Robbins dalam Wijayanti (2022:34) mendefinisikan indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Adapun indikator-indikator untuk mengukur kinerja karyawan tersebut meliputi:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya. Mutu kinerja karyawan diukur dari kualitas dan kesempurnaan dari tugas terhadap keahlian karyawan. Indikator ini sangat penting untuk suatu kemajuan atau kemunduran posisi suatu perusahaan atau organisasi.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah kinerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan. Jumlah kinerja dapat diukur sesuai dengan target ketika perencanaan deskripsi kerja, sehingga pengukuran kuantitas kinerja akan lebih mudah dilakukan oleh pengelola perusahaan atau organisasi. Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketetapan Waktu

Ketetapan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari suatu koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Kinerja karyawan juga dapat diukur dari ketetapan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut. Ketetapan waktu merupakan hal penting dalam kinerja. Indikator yang satu ini menjadi kunci yang penting dari ketetapan sebuah target.

4. Efektivitas

Efektivitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud

menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi, dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan. Semakin karyawan efektif dalam menggunakan sumber daya seperti tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku kemudian kinerja yang dihasilkan semakin baik maka kinerja karyawan tersebut dapat dikatakan baik. Efektivitas penggunaan sumber daya sangat berpengaruh terutama dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada serta menghasilkan kinerja yang maksimal demi pencapaian target perusahaan atau organisasi.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas. Kinerja karyawan itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketetapan waktu karyawan dalam bekerja di segala aspek, efektivitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Karyawan yang mandiri dapat diartikan karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas. Karyawan yang mandiri tidak akan merepotkan rekan kerjanya.

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja karyawan menjadi suatu hal yang sangat penting bagi organisasi atau perusahaan. Adapun beberapa tujuan kinerja karyawan diantaranya adalah:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai;
- b. Pemberian imbalan yang serasi;
- c. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan;
- d. Meningkatkan motivasi kerja;
- e. Meningkatkan etos kerja;
- f. Sebagai pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya;
- g. Memperkuat hubungan karyawan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka;

- h. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia dan karir;
- i. Membantu menempatkan karyawan sesuai dengan pencapaian hasil kerjanya;
- j. Sebagai alat untuk tingkatan kinerja.

Selain itu, manfaat kinerja yang dirasakan oleh karyawan pada dasarnya meliputi beberapa hal diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan;
- b. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya;
- c. Sebagai perbaikan kinerja pegawai;
- d. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai;
- e. Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk di seluruh perusahaan mengidentifikasi bagaimana kualitas sumber daya manusia.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja pegawai relative 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 kinerja pegawai dapat disajikan dibawah ini.

Ndruru (2018) melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Lolowau Kabupaten Nias Selatan. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 34 responden dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa 66,2% kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan dan motivasi. Hasil pengujian hipotesis secara simultan menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan motivasi mempunyai hubungan yang positif dan searah dengan variabel kinerja pegawai pada Kantor Camat Lolowau Kabupaten Nias Selatan. Hasil perhitungan uji t menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Lolowau Kabupaten Nias Selatan dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan.

Boma (2019) melakukan penelitian pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yang bekerja di Kantor Kecamatan Sukakarya Kabupaten Bekasi. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 60 orang. Model analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa 39,4% faktor-faktor kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja. Hasil uji F menunjukkan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan uji t menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang bekerja di Kantor Kecamatan Sukakarya.

Rosi dan Suparman (2020) melakukan penelitian dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pratama Abadi Industri Sukabumi. Jumlah sampelnya sebanyak 82 orang. Model analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa 25,9% faktor-faktor kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, sedangkan sisanya 74,1% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti keselamatan kerja dan kedisiplinan. Sedangkan uji t menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Pratama Abadi Industri Sukabumi.

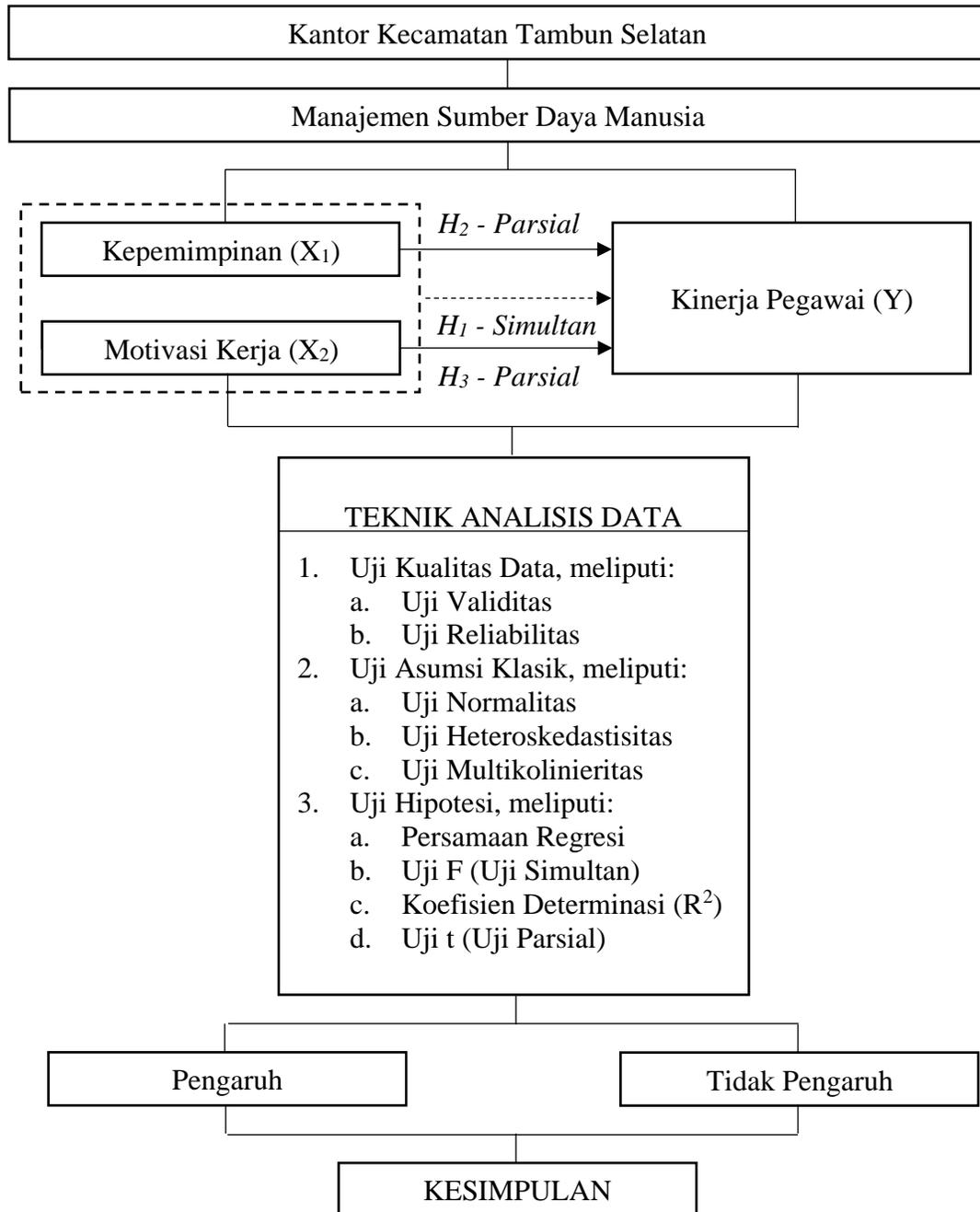
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Ndruru (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Lolowau Kabupaten Nias Selatan.	Kepemimpinan Motivasi	Analisis Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uji Regresi 66,2 2. Uji F, semua variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Uji t, semua variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Boma (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yang Bekerja Di Kantor Kecamatan Sukakarya Kabupaten Bekasi.	Gaya Kepemimpinan Motivasi Disiplin Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uji Regresi 39,4 2. Uji F, semua variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Uji t, semua variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
Rosi dan Suparman (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pratama Abadi Industri Sukabumi.	Gaya Kepemimpinan Motivasi Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uji Regresi 25,9 2. Uji F, semua variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Uji t, semua variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Sumber: Kampus Terkait (2023)

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka berpikir merupakan model konseptual yang menggambarkan teori hubungan setiap variabel yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Di bawah ini adalah gambaran kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

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 kepemimpinan dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Tambun Selatan.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, berarti secara simultan kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Tambun Selatan.

2. Hipotesis 2

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti secara parsial kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Tambun Selatan.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, berarti secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Tambun Selatan.

3. Hipotesis 3

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti secara parsial motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Tambun Selatan.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, berarti secara parsial motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Tambun Selatan.