

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam usaha suatu organisasi, untuk mencapai keberhasilannya pengelola organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusianya. Di bawah ini dirumuskan definisi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu :

Menurut **Handoko (2009:8)** :

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”

Menurut **Mangkunegara (2007:2)** yaitu :

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai)”.

Dari definisi di atas, dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia secara garis besar sama yaitu bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah mengatur semua tenaga kerja secara efektif dan efisien dengan mengembangkan kemampuan yang mereka miliki dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan

memiliki tujuan tertentu maka tenaga kerja termotivasi untuk bekerja sebaik mungkin.

2.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Seperti dijelaskan di atas bahwa inti dari manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, integrasi, pemeliharaan dan pemisahan sumber daya manusia dengan tujuan untuk mencapai sasaran perusahaan, organisasi dan masyarakat.

Oleh karena itu untuk memahami dan mempelajari lebih dalam mengenai sumber daya manusia ini maka terlebih dahulu harus mengetahui fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia sebagai dasarnya. Mangkunegara (2007:3) membagi tugas operasional sumber daya manusia sebagai berikut.:

- a. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
 1. Perencanaan sumber daya manusia
 2. analisis jabatan
 3. penarikan pegawai
 4. penempatan kerja
 5. orientasi kerja.
- b. Pengembangan tenaga kerja mencakup
 1. Pendidikan dan pelatihan
 2. pengembangan karier

3. Penilaian prestasi kerja.
- c. Pemberian balas jasa mencakup:
 1. balas jasa langsung terdiri dari:
 - Gaji atau upah
 - Insentif
 2. balas jasa tak langsung terdiri dari:
 - Keuntungan (benefit)
 - Pelayanan kesejahteraan (services)
 - d. Integrasi mencakup:
 1. kebutuhan karyawan
 2. motivasi kerja
 3. kepuasan kerja
 4. disiplin kerja
 5. partisipasi kerja.
 - e. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
 1. Komunikasi kerja
 2. kesehatan dan keselamatan kerja
 3. pengendalian konflik kerja
 4. konseling kerja
 - f. Pemisahan tenaga kerja
 1. Pemberhentian karyawan.

Dari uraian di atas tersebut, jelaslah bahwa peranan operasional

manajemen sumber daya manusia, sangat berguna dalam mendukung pencapaian dari tujuan perusahaan.

2.1.3 Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan dan Gaya kepemimpinan

Di bawah ini ahli-ahli yang mengemukakan definisi dari Kepemimpinan, diantaranya :

Menurut Ordway Tead dalam bukunya *The Art Of Leadership* yang dikutip oleh **Kartono (2008:57)**, dalam bukunya “Pemimpinnya dan Kepemimpinan”, menyatakan bahwa :

“Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.

Menurut **Supardo (2006:4)** sebagai berikut :

“Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi antara seorang pemimpin dan pengikutnya untuk mencapai tujuan kelompok, organisasi, dan masyarakat”.

Berdasarkan efinisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan lebih baik dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok, agar orang bersedia bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan pada situasi tertentu. Setiap pemimpin dapat memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya dan

tidak harus suatu gaya kepemimpinan itu lebih baik atau kurang baik daripada gaya kepemimpinan lainnya. Dasar yang sering dipergunakan dalam mengelompokkan gaya kepemimpinan yang ada adalah tugas yang dirasakan harus dilakukan oleh pemimpin, kewajiban yang pemimpin harapkan diterima oleh bawahan dan lain sebagainya.

Definisi Gaya Kepemimpinan menurut beberapa ahli diantaranya sebagai berikut :

Menurut Thoha (2003 : 303):

“Gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.”

Sedangkan menurut Goleman (2006:63), adalah sebagai berikut :

“Gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”.

Pada dasarnya definisi-definisi tersebut mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Definisi-definisi tersebut berbeda di dalam berbagai aspek, termasuk di dalamnya siapa

yang menggunakan pengaruh sasaran yang ingin diperoleh dari pengaruh tersebut, cara bagaimana pengaruh tersebut digunakan, serta hasil dari usaha menggunakan pengaruh tersebut.

2.1.3.2 Syarat-syarat Kepemimpinan

Menurut **Kartono (2008:36)**, konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting, yaitu:

- a. Kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- b. Kewibawaan ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- c. Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Sedangkan **Nightingale** dan **Schult** dalam bukunya *Creative Thinking How To Win Ideas* yang dikutip oleh **Kartono (2008:37)** dalam bukunya "Pemimpin dan Kepemimpinan ", menuliskan kemampuan kepemimpinan dan syarat yang harus dimiliki, ialah :

1. Kemandirian, berhasrat memajukan diri sendiri.
2. Besar rasa ingin tahu, dan cepat tertarik pada manusia dan benda-benda.

3. Multi terampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
4. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
5. Perfeksionis, selalu ingin mendapatkan yang sempurna.
6. Mudah menyesuaikan diri adaptasinya tinggi.
7. Sabar namun ulet, serta tidak mandek berhenti.
8. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, ulet, ulet, realistis.
9. Komunikatif, serta pandai berbicara atau berpidato
10. Berjiwa wiraswasta.
11. Sehat jasmaninya, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas berat, serta berani mengambil resiko.
12. Tajam firasatnya dan adil pertimbangannya
13. Berpengatahuan luas dan haus akan ilmi pengetahuannya.
14. Memiliki motivasi yang tinggi dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai ; dibimbing oleh idealisme yang tinggi.
15. Punya imajinasi tinggi, daya kombinasi, dan daya inovasi.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang berpengatahuan luas, adil, jujur, optimis, gigih, ulet, bijaksana, mampu memotivasi diri sendiri, memiliki hubungan yang baik dengan bawahan, dimana semua ini didapat dari pengembangan kepribadiannya sehingga seorang pemimpinnya memiliki nilai tambah tersendiri dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin.

2.1.3.3 Gaya - Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan manajemen merupakan cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya yaitu bertujuan untuk mempengaruhi anggota atau bawahannya dalam mencapai suatu tujuan.

Reksohadiprojo dan Handoko (2001:298), mengemukakan tiga tipe utama kepemimpinan, yaitu antara lain :

1. Otokratis
 - a. Semua penentuan kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin.
 - b. Teknik-teknik dan langkah-langkah diatur oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.
 - c. Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota.
 - d. Pemimpin cenderung menjadi "pribadi" dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota, mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.
2. Demokratis
 - a. Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari kelompok.

- b. Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
 - c. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
 - d. Pemimpin adalah obyektif atau “fact-minded” dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.
3. Laissez -faire
- a. Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
 - b. Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil bagian dari diskusi kerja.
 - c. Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
 - d. Kadang-kadang memberi komentar sponsor terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

2.1.4 Motivasi

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada Sumber Daya Manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal, kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi organisasi jika mereka tidak mau bekerja giat.

2.1.4.2 Definisi Motivasi

Ditinjau dari etimologi, “motivasi” berasal dari kata latin *motivus* atau *motum* yang berarti menggerakkan atau memindahkan. Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan motivasi sebagai “usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya”. Merupakan dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untk melakukan suatu tindakan dengan tujuan sebagai berikut :

“Motivation is the processes that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal”.

(Motivasi merupakan suatu proses yang mendorong intensitas, arah dan ketekunan seseorang untuk berusaha mencapai suatu tujuan).

Dalam definisi diatas, unsur “upaya” merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi, dia akan mencoba sekuat tenaga. Tetapi kemungkinan kecil tingkat upaya yang tinggi akan memberikan hasil kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali bila upaya itu disalurkan dalam satu arah yang bermanfaat bagi organisasi.

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997:126) menyatakan :

“Motivation : forces on employee that initiate and direct behavior”.

(Motivasi merupakan kekuatan dari karyawan untuk memulai dan menunjukkan atau mengatur perilaku).

Rivai (2008:457), menyatakan:

”Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.”

DeCenzo dan Robbins (1999:100) menyatakan :

“Motivation is the willingness to do something, where this something is conditioned by its ability to satisfy some need for the individual”.

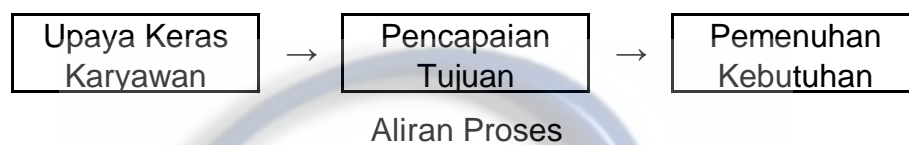
(Motivasi merupakan kemauan untuk melakukan sesuatu, dimana sesuatu itu dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi berbagai kebutuhan individu)

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan. Kepuasan tersebut menyangkut pada terpenuhinya berbagai kebutuhan yang diharapkan. Kebutuhan dari setiap individu akan berbeda, karena keinginan berusaha untuk memenuhi kebutuhannya yang belum dimilikinya.

Mathis and Jackson (2001:89) yang diterjemahkan oleh Sadeli dan Hie mengungkapkan bahwa motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal yaitu untuk mencapai tujuan. Maka, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan, dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Kata-kata butuh, ingin, hasrat dan penggerak semuanya sama dengan motive yaitu asal katanya motivasi. Mengerti motivasi merupakan hal penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan perhatian Sumber Daya Manusia lainnya berhubungan dengan motivasi tersebut. Kinerja yang dicari oleh organisasi dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi dan dukungan individu yang diterima. Karenanya dalam sebuah organisasi, motivasi haruslah diperhatikan.

2.1.4.3 Komponen Utama Motivasi

Terdapat tiga komponen utama untuk motivasi dalam suatu organisasi (DeCenzo and Robbins, 1999:101) yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan individu. Gambar 2.1 menunjukkan komponen-komponen motivasi.



Sumber : DeCenzo and Robbins (1999:101)

Gambar 2.1 Komponen-komponen Motivasi

Upaya yang dilakukan diarahkan ke konsistensi dengan tujuan-tujuan organisasi sehingga bermanfaat bagi organisasi. Dengan demikian individu dapat memenuhi kebutuhannya karena adanya kepuasan dari hasil kerja yang dicapainya, juga adanya imbalan dari organisasi atas usaha yang telah dilakukannya.

Motivasi ini tidak dapat dipaksakan. Motivasi harus datang dari diri sendiri, bersifat individual, sengaja dan bersegi banyak. Motivasi bersifat individual dalam arti bahwa setiap orang termotivasi oleh berbagai pengaruh hingga berbagai tingkat. Motivasi bersifat sengaja karena individu mengendalikan tingkat motivasinya sendiri. Dua sisi penting dari motivasi adalah pembangkitan (pengaktifan perilaku) dan pengarahan (penggerakan kearah tertentu).

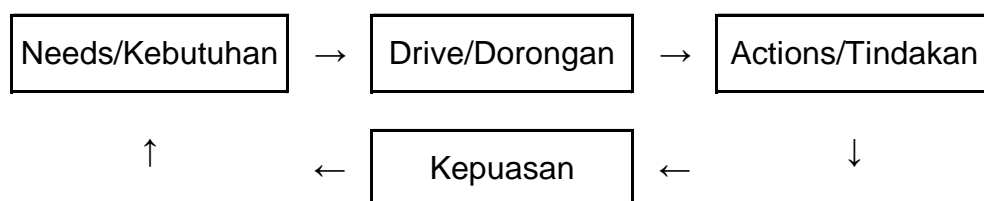
2.1.4.4 Teori-teori Motivasi

Teori motivasi digolongkan kedalam dua klasifikasi (Gibson, Ivancevich and Donelly, 2004:128) yaitu :

1. Teori Isi (*Content Theories*)

Teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada factor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat bekerja seseorang.

Jadi pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak atau semangat bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya (*inner needs-nya*). Semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. Gambar berikut ini memperlihatkan bagaimana seseorang berperilaku seperti yang digambarkan oleh teori isi (Mamduh M Hanafi, 1997:341).



Sumber : (Gibson, Donelly , 2004:341)

Gambar 2.2 Teori Isi Motivasi

Beberapa tokoh dalam teori isi antara lain : Maslow, Alderfer, Herzberg dan McClelland. Untuk lebih jelasnya 4 teori isi ini diuraikan sebagai berikut :

- Maslow

Maslow mengembangkan teori tentang bagaimana semua motivasi saling berkaitan. Ia menyebut teorinya sebagai “hirarki kebutuhan”. Kebutuhan ini mempunyai tingkat yang berbeda. Ketika satu tingkat kebutuhan terpenuhi atau mendominasi, orang tidak lagi mendapat motivasi dari kebutuhan tersebut. Selanjutnya orang akan berusaha memenuhi kebutuhan tingkat berikutnya. Maslow membagi tingkat kebutuhan manusia menjadi sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisik dan biologis (*physiological needs*) yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup, seperti kebutuhan akan udara, makan, minum, tempat tinggal dan sex.
2. Kebutuhan akan rasa aman (*feel safe needs*) yaitu keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Kebutuhan social (*affiliation or acceptance needs*) yaitu kebutuhan social, teman, afiliasi, interaksi dicintai dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya.
4. Kebutuhan akan penghargaan atau prestise (*esteem or status needs*) yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan

serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

5. Aktualiasasi diri (*self actualizarion*) yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa.

Maslow menyebut teori Hirarki Kebutuhan-nya sendiri sebagai sintesis atau perpaduan teori yang holistic dinamis. Disebut demikian karena maslow mendasarkan teorinya dengan mengikuti tradisi fungsional James dna Dewey, yang dipadu dengan unsur-unsur kepercayaan Wertheimer, Goldstein, dan psikologi Gestalt, dan dengan dinamisme Freud, Formm, Horney, Reich, Jung, dan Adler. Maslow menekankan aspek motivasi yang sering diabaikan kebanyakan psikolog, yakni kemungkinan. Pada umumnya secara sadar kita mendambakan apa yang menurut pikiran kita dapat dicapai. Bila penghasilan seseorang bertambah, ia sadar bahwa dirinya secara aktif mengharapkan untuk memperoleh hal-hal yang diidamkan bersifat wajar dan merupakan kemungkinan yang nyata. Mereka tidak mendambakan sesuatu barang yang berada di luar jangkuan rata-rata kemampuannya. Factor kemungkinan untuk mencapai hasil ini penting diperhatikan dalam usaha memahami perbedaan motivasi di antara berbagai kelas dalam masyarakat atau antara individu-individu dari Negara atau kebudayaan yang berbeda-beda.

Proposisi ini merupakan nilai lebih dari pandangan Maslow dibandingkan dengan mazhab psikologi sebelumnya. Sebagaimana besar ahli motivasi mendapatkan data dari para psikoterapis yang sedang merawat pasien. Pasien-pasien itu merupakan sumber kekeliruan yang besar karena mereka merupakan contoh yang kurang baik dari suatu populasi. Sebagai asas sekali pun, kehidupan motivasional para penderita gangguan emosi harus ditolak sebagai contoh bagi motivasi sehat. Teori motivasi yang sehat sepatutnya merupakan kesimpulan dari penelitian atas orang-orang yang sehat pula. Oleh Karen aitu, sampel peneltian Maslow adalah orang-orang ternama yang sehat.

- Alderfer

Dorongan motivasi timbul dari tiga macam kebutuhan yang disebut sebagai ERG yaitu *Existence, relatedness dan Growth*.

Kebutuhan eksistensi (keberadaan) berasal dari beberapa kebutuhan fisiologis seperti makan, minum, gaji dan kondisi kerja. Kebutuhan interaksi (*Relatedness*) berasal dari kebutuhan yang berhubungan dengan orang lain, keluarga, atasan, bawahan, teman atau bahkan musuh. Kebutuhan pertumbuhan (*Growth*) mendorong seseorang untuk lebih kreatif atau lebih produktif.

- Herzeberg

Ada dua faktor yang menentukan motivasi seseorang yaitu :

1. Faktor pendorong motivasi (*satisfiers*) seperti prestasi kerja (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*the*

work it self), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*) dan pengembangan potensi individu (*the possibility of growth*). Adanya faktor ini membuat motivasi seseorang mendorong.

2. Faktor hygiene (*dissatisfiers*) seperti kebijakan dan administrasi perusahaan (*company procedures*), pengawasan (*quality of supervision*), kondisi kerja (*working conditions*), hubungan interpersonal dengan teman kerja (*quality of interpersonal relations among peers, with superiors and with subordinates*), gaji (*salary/pay*) keamanan (*job security*) dan status.

- David McClelland

Terdiri dari tiga kebutuhan yaitu :

- Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*). Manusia ingin berinteraksi dengan orang lain, mempunyai rasa cinta dan ingin menghindari penolakan oleh kelompoknya. Orang semacam ini menyukai hubungan yang akrab, saling memahami, bersedia menolong orang lain dan menyukai hubungan yang baik dengan orang lain.
- Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Manusia ingin mempunyai kekuasaan. Orang yang semacam ini biasanya menginginkan posisi kepemimpinan, lebih outspoken, sgresif, menuntut banyak, menyukai pembicaraan di depan public.

- Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*). Manusia ingin berprestasi dan mempunyai keinginan kuat untuk sukses sekaligus kekhawatiran yang besar akan kegagalan. Orang ini menginginkan tantangan, suka bekerja lebih lama dan ingin menjalankan sendiri usahanya.

2. Teori Proses (*Process Theories*)

Teori motivasi proses ini Teori proses mengenai motivasi berusaha menjawab bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu (Siagan, 2006: 294).

Teori ini memusatkan pada bagaimananya motivasi. Motivasi timbul karena adanya kebutuhan (*needs*), kemudian ada harapan (*expectancy*) terhadap kemungkinan memperoleh balasan (*reward*) yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Valensi (*valence*) atau kekuatan seseorang terhadap reward juga yang akan menentukan seberapa besar motivasi seseorang. Beberapa teori yang termasuk ke dalam teori proses adalah :

3. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) Vroom.

Motivasi seseorang akan tergantung dari antisipasi hasil dan probabilitas tujuan orang tersebut akan tercapai. Pengharapan yang tinggi tidak langsung meningkatkan motivasi. Ada valensi yang juga menentukan besarnya motivasi. Valensi merupakan indeks sejauh mana seorang

individu menginginkan sesuatu. Kemudian motivasi dirumuskan sebagai perkalian antara valensi dengan pengharapan sebagai berikut :

$$\text{Motivation} = \text{Valence} \times \text{Expectancy}$$

Jika valensi = 0 maka orang tersebut indifferent (sama saja) terhadap suatu tujuan. Dengan kata lain orang tersebut tidak mempunyai motivasi apapun. Apabila valensi seseorang adalah negatif, maka seseorang tersebut memilih untuk menghindari suatu tindakan. Sebaliknya jika valensi orang tersebut positif maka orang tersebut ada motivasi untuk mengerjakan sesuatu. Besarnya motivasi akan tergantung dari *valence* dan *expectancy* sekaligus.

4. Teori keadilan (*Equity Theory*) Adams

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi, atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengetahuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/salah), bukan atas suka/ tidak suka (*like or dislike*). Pemberian kompensasi harus berdasarkan internal kontingensi, demikian pula dalam pemberian hukuman harus didasarkan pada penilaian yang objektif dan adil. Jika dasar keadilan diterapkan dengan baik oleh atasan, maka gairah kerja bawahan akan cenderung meningkat.

5. Teori Penentuan tujuan (*Goal Setting Theory*) Locke.

Teori ini mengasumsikan manusia sebagai individu yang berfikir (*thinking individual*), yang berusaha mencapai tujuan tertentu. Teori ini memfokuskan pada proses penetapan tujuan itu sendiri. Kecenderungan manusia untuk menetapkan dan berusaha mencapai sesuatu tujuan akan terjadi jika manusia memahami dan menerima tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Jika karyawan tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, maka dia tidak mau (tidak akan termotivasi) bekerja untuk mencapai tujuan tersebut.

Jika tujuan cukup spesifik dan menantang, tujuan itu dapat menjadi motivator yang efektif baik untuk individu maupun untuk kelompok. Motivasi yang akan semakin meningkat apabila individu dilibatkan atau berpartisipasi dalam penentuan tujuan. Umpan balik yang akurat dan cepat yang bermanfaat dan didapatkan untuk mendorong motivasi kerja untuk mencapai tujuan tertentu (Hanafi, 1997:352).

6. Teori penguatan (*Reinforcement Theory*) Skinner.

Teori ini menitikberatkan pada cara dimana perilaku dipelajari. Teori ini mengatakan bahwa jika suatu perilaku akan diberi balasan yang menyenangkan (*rewarding*), maka perilaku tersebut akan diulangi lagi di masa yang akan datang. Sebaliknya, jika suatu perilaku diberi hukuman (balasan yang tidak menyenangkan/*punishment*) maka perilaku tersebut tidak akan diulangi lagi di masa yang akan datang.

2.1.5 Kinerja Karyawan

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan sesuatu yang dinilai dari apa yang dilakukan seorang karyawan dalam pekerjaannya dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang karyawan melaksanakan pekerjaan atau untuk kerjanya.

Kinerja karyawan yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat tercapai. Berikut ini adalah definisi-definisi tentang kinerja menurut beberapa ahli, yaitu :

1. Definisi kinerja Karyawan menurut **Mangkunegara (2004:67)**

“Kinerja kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

2. Definisi Kinerja Karyawan menurut **Mathis dan Jackson (2002:78)**

yang diterjemahkan oleh Sadeli dan Hie:

“Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang mempengaruhi seberapa besar banyaknya mereka memberi kontribusi kepada organisasi secara output, kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja, dan sikap kooperatif”.

3. Definisi Kinerja Karyawan Menurut **Mangkunegara (2007:67):**

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Factor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan factor motivasi (*motivation*)”.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja seorang karyawan. Dalam suatu proses atau pelaksanaan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya dan seberapa banyak pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dengan meningkatnya kinerja karyawan maka akan menimbulkan dampak positif terhadap produktivitas perusahaan, keadaan ini merupakan suatu aktifitas perusahaan yang akan ditingkatkan agar dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik.

2.1.5.2 Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat **Davis** yang dikutip oleh **Mangkunegara (2004:67)** yang merumuskan bahwa :

- *Human performance = ability x motivation*
- *Motivation = attitude x situation*
- *Ability = knowledge x Skill*

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan Realiti (*knowledge x skill*) artinya pegawai yang memiliki (*IQ*) diatas rata-rata (*IQ* 110-120)

dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*The Right Man Of The Right Place , The Right Man Of The Right job*).

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja, sikap mental seorang pegawai sikap mental yang siap secara psikofisik yang artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja . Menurut pendapat **McClelland** yang dikutip **Mangkunegara (2004:68)** bahwa **“Ada hubungan yang positif antara motif yang berprestasi dengan pencapain kinerja”**. Motif berprestasi adalah dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) yang berpredikat terpuji. Berdasarkan pendapat **McClelland** tersebut, karyawan akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang diperlukan dimiliki karyawan harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri sendiri dan

jika situasi lingkungan kerja ikut menunjang maka akan mencapai kinerja yang akan lebih mudah.

Penilaian kinerja menurut **Mathis** dan **Jackson (2002:82)** Sadeli dan Hie mempunyai beberapa tujuan yaitu :

1. Untuk mengukur kinerja karyawan seperti kuantitas output, kualitas output, jangka panjang waktu output, kehadiran ditempat kerja, sikap kooperatif yang dimiliki karyawan.
2. Pendukung dalam melakukan promosi jabatan setelah melakukan penilaian kinerja.

2.2 Kerangka Pemikiran

Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*) yang artinya keinginan orang-orang untuk mengikuti yang akan membuat seseorang menjadi seorang pemimpin dimana orang-orang cenderung mengikuti mereka yang dipandang dapat menyediakan sarana untuk mencapai tujuan, keinginan dan kebutuhan mereka sendiri.

Pada dasarnya tujuan ensitas ekonomi adalah untuk mendapatkan laba optimal. Tujuan tersebut dapat tercapai manakala ensitas ekonomi tersebut mampu dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggannya. Untuk itu, setiap ensitas ekonomi harus berupaya optimal dan salah satunya dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dilakukan dengan harapan dapat dihasilkan *output* memadaibaiik secara kualitas dan kuantitas. Sehingga pelanggan yang

merasa puas kemudian secara perlahan akan lebih dominan pada perluasan pasar.

Namun demikian untuk mendukung mencapai sasaran tersebut dibutuhkan sumber daya manusia dengan keterampilan handal dan loyal pada institusinya. Hal ini sangat penting mengingat sumber daya manusia merupakan faktor kunci dan penggerak utama kegiatan operasional perusahaan. Sehingga memperhatikan peran sumber daya manusia yang sangat vital tersebut, maka tentunya harus ,mendapatkan perhatian secara berkesinambungan baik aspek pembinaan materil maupun non materil.

Penggunaan tenaga kerja terarah dan efektif merupakan faktor penentu dalam upaya meningkatkan kinerja karena itu dibutuhkan kebijakan perusahaan yang mampu menggerakkan tenaga kerja agar pemimpin dapat bekerja lebih produktif sesuai dengan sasaran yang telah diterapkan oleh perusahaan. Banyak faktor yang bisa dipertimbangkan dan salah satu diantaranya adalah masalah gaya kepemimpinan.

Semakin sesuai gaya kepemimpinan yang diharapkan karyawan maka mereka akan puas, maka dari itu jika karyawan merasa puas dengan gaya kepemimpinan tersebut mereka akan mengulang apa yang mereka telah dapat dari gaya kepemimpinan yang dipimpinnya. Maka mereka akan semakin giat dan semangat bekerja maka kinerja mereka akan semakin tinggi.

Menurut Rivai (2004:2):

“Kepemimpinan (leadership) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi “.

Menurut Arep dan Tanjung (2004:93):

“Kepemimpinan (leadership) adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang berbeda-beda menuju pencapaian tertentu”.

Permasalahan yang terus berkembang dalam kepemimpinan adalah mengenai Gaya kepemimpinan bagaimanakah yang efektif untuk diterapkan oleh semua seorang pemimpin terhadap bawahannya, dengan kata lain apa yang membuat seseorang pemimpin menjadi sukses. Dalam hal inilah teori yang dikemukakan ahli manajemen mengenai Gaya Kepemimpinan terus dilaksanakan.

Menurut Thoha (2003:303):

“Gaya Kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia liat”.

Hal utama dari motivasi adalah menyangkut pada unsur “upaya” yang merupakan tingkat kekuatan seseorang untuk memenuhi apa yang dibutuhkannya. Dorongan yang kuat (upaya yang tinggi) untuk bertindak

atau berperilaku tertentu itu datang dari diri sendiri dan tidak dapat dipaksakan.

Menurut **Hanafi (1997:338)**

“Merupakan sesuatu yang mendorong seseorang bertindak atau berperilaku tertentu, motivasi membuat seseorang memulai, melaksanakan dan mempertahankan kegiatan tertentu”.

Salah satu teori motivasi adalah Teori Hirarki kebutuhan Maslow (Gibson, ex.all) (2005:130) Menjelaskan bahwa Maslow ini memberikan asumsi bahwa kebutuhan manusia tergantung kepada apa yang belum mereka miliki. Adapun kebutuhan manusia itu terdiri dari jenjang yang paling rendah yaitu kebutuhan fisiologis dan jenjang yang paling tinggi yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri.

Maslow mendefinisikan kebutuhan manusia sebagai berikut :

1. Fisiologis (*physiological*) : kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan dan bebas dari rasa sakit.
2. Keamanan (*safety and security*) : kebutuhan akan bebas dari rasa takut, aman dari ancaman berbagai peristiwa dan lingkungan.
3. Sosial (*belongingness, social and love*) : kebutuhan akan persahabatan, afiliasi, interaksi dan kasih sayang.
4. Penghargaan (*estemm*) : kebutuhan akan penghargaan diri dan penghormatan dari yang lain.

5. Aktualisasi diri (*self-actualization*) : kebutuhan akan pemenuhan diri secara maksimal yang mencakup kemampuan, keahlian dan potensi

Suatu kesimpulan yang jelas dari teori Maslow adalah kebutuhan karyawan yaitu upah yang cukup untuk membeli makanan, tempat berteduh yang melindungi mereka dan keluarga secara memuaskan, disamping lingkungan kerja yang aman. Kemudian kebutuhan akan keamanan harus dipenuhi yaitu jaminan adanya pekerjaan, bebas dari ancaman hukuman dan tindakan sewenang-wenang, serta peraturan yang ditentukan dengan jelas. Kemudian atasan dapat menawarkan insentif yang didesain untuk memberikan harga diri, rasa memiliki ataupun kesempatan untuk berkembang pada diri karyawan.

Menurut Maslow jika semua kebutuhan sudah terpenuhi dengan cukup, maka karyawan akan termotivasi dengan kebutuhan akan aktualisasi diri. Mereka akan mencari makna dan perkembangan pribadi dalam pekerjaan mereka dan secara aktif mencari tanggung jawab baru.

Dengan demikian, faktor-faktor motivasi dalam penelitian ini terdiri dari motivasi akan kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri sesuai dengan teori motivasi yang dikemukakan Maslow.

Untuk menghasilkan kinerja yang baik, motivasi karyawan harus didukung oleh kemampuan dari individu itu sendiri, sehingga hasil kerja yang dicapai dapat maksimal dan memuaskan.

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan . Oleh karena itu, kinerja merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut **Mangkunegara (2007:63)**:

“Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Gaya kepemimpinan memiliki keterkaitan yang erat dengan kinerja karyawan, hal tersebut berdasarkan pada pernyataan **Ramli dan Warsidi (2001:184)** yang mengatakan bahwa **“Tindakan dan pemimpin terhadap pengikutnya dalam melaksanakan tugas akan memberi pengaruh nyata pada hasil kerja yang mereka capai”.**

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Oleh karena itu penulis mengemukakan suatu hipotesis sebagai berikut :

“Apabila pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan dan motivasi yang tepat maka kinerja karyawan akan meningkat”