

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job performance* atau *performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara,2022:67). Biasanya orang yang kinerjanya tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya orang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berperforma rendah. Kinerja menurut Dale Timpe (2020; hal.31) adalah tingkat prestasi seseorang atau karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan produktifitas.

Hasibuan dalam Sujak (2020) dan Sutiadi (2023:6) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Selanjutnya As'ad dalam Agustina (2021) dan Sutiadi (2023:6) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran sejauhmana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya (Brahmasari & Suprayetno,2022:128).

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli di atas dapat ditafsirkan bahwa kinerja karyawan erat kaitannya dengan hasil

pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hasil dari pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja seorang karyawan dengan karyawan yang lainnya dalam perusahaan tentunya berbeda-beda, tergantung dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Rasa puas yang di dapatkan karyawan disaat mereka bekerja, dapat membuat mereka bekerja secara maksimal dan menunjukkan hasil terbaik.

Hal tersebut merupakan wujud timbal balik yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Selain memberikan kepuasan kepada karyawan, kegairahan kerja dengan memberikan motivasi perlu diciptakan agar karyawan bekerja dengan efektif.

Menurut Tiffin dan Mc. Cormick (dalam As'ad, 2020: 49) ada dua variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Variabel individual yaitu meliputi sikap, karakteristik, kepribadian, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan serta faktor individual lainnya.
- b. Variabel situasional yaitu terdiri dari :
 - 1.) Faktor fisik pekerjaan meliputi metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang, lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi).
 - 2.) Faktor sosial dan organisasi meliputi peraturan organisasi, jenis latihan, dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Sedangkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja dalam Mangkunegara,(2022:67) adalah :

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + 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 ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Teori – Teori Kinerja

a. *Goal Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Georgopoulos (2020) yang disebut path goal theory. Menurutnya *performance* adalah fungsi dari facilitating process dan inhibiting process. Prinsip dasarnya adalah jika seseorang melihat bahwa *performance* yang tinggi itu merupakan jalur (path) untuk memuaskan need (goal) tertentu, maka ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari level of needs yang bersangkutan.

Kesimpulan dari teori ini adalah bahwa *performance* merupakan fungsi dari motivasi untuk berproduksi dengan level tertentu. Motivasinya ditentukan oleh kebutuhan yang mendasari tujuan yang bersangkutan dan merupakan alat dari tingkah laku produktif terhadap tujuan yang diharapkan.

b. *Attribusi / Expectancy Theory*

Pertama kali dikemukakan oleh Heider (1958), pendekatan teori atribusi ini mengenai kinerja yang dirumuskan sebagai berikut:

$$P = M \times A$$

Keterangan:

P = *Performance* (kinerja)

A = *Ability* (kemampuan)

M = *Motivation* (motivasi)

Berdasarkan rumus diatas, teori kinerja (*performance*) adalah hasil interaksi antara motivasi (*motivation*) dan kemampuan (*ability*).

4. Penilaian Kerja

Evaluasi kinerja dalam organisasi sebuah perusahaan merupakan kunci dalam pengembangan karyawan. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan manifestasi dari bentuk penilaian kinerja seorang karyawan. Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawannya. Penilaian kinerja memberikan gambaran tentang keadaan karyawan dan sekaligus dapat memberikan feedback (umpan balik) bagi para karyawan (Sulistiyani, 2023:223).

Pada prinsipnya penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu di dalam perusahaan yang dilakukan terhadap perusahaan tersebut. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penantuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya (Rosidah, 2023:223).

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas yang perlu dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Kegiatan penilaian ini tergolong penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program penilaian kinerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia dalam organisasi (Sulistyani, 2023:224).

5. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual maupun aspek organisasi. Adapun manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan oleh organisasi.

- b. Penyesuaian gaji yang dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasikan karyawan secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- c. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari karyawan sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
- d. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada karyawan, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi para karyawan.
- e. Dapat membantu karyawan mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian kinerja, atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang buruk sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
- f. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya kinerja karyawan secara keseluruhan, akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

Informasi penilaian kinerja tersebut dapat dipakai perusahaan untuk mengelola kinerja karyawannya, dan mengungkapkan kelemahan kinerja karyawan sehingga pemimpin dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Tersedianya informasi kinerja para karyawan sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program kepegawaian yang telah dibuat, maupun program-program organisasi secara menyeluruh (Rosidah, 2023:225).

Sedangkan tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan karyawan.
- b. Memotivasi karyawan untuk memperbaiki kinerjanya.
- c. Mendistribusikan reward dari organisasi atau perussahaan yang dapat berupa tambahan gaji atau upah serta promosi yang adil.

6. Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Robert L. Mathis-John H..Jackson (2022:378) adalah sebagai berikut:

a. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan karyawan, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan.

b. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

d. Kehadiran

Kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan itu.

e. Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membawa tindakan dan hasil yang diinginkan, sehingga indikator yang digunakan pada variabel kinerja adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerjasama.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan.

Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinnya. Armstrong (2023) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Sudarmanto,2023:133) Kepemimpinan menurut Anoraga (2023:2) diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu.

Kepemimpinan menurut DuBrin (2021:3) adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. (Brahmasari & Suprayetno ,2022:126) Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan

kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

2. Teori – teori Kepemimpinan

Wursanto (2021:197) menyatakan teori kepemimpinan adalah bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaiman timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu:

a. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, kelebihan badaniah.

b. Teori Sifat

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh rasa percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

c. Teori Keturunan

Menurut teori ini, seseorang menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orangtuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orangtuanya.

d. Teori Kharismatik

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai kharisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

e. Teori Bakat

Teori ini disebut juga teori ekologis, yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

f. Teori Sosial

Teori ini beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktik.

3. Tipe Kepemimpinan

Siagian (2023:27) menyatakan bahwa terdapat lima tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri masing-masing, yaitu:

a. Tipe Otokratik

Kepemimpinan otokratik adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif, mempunyai sifat egois yang besar sehingga akan memutarbalikan kenyataan dan kebenaran sehingga

sesuatu yang subyektif akan diinterpretasikan sebagai kenyataan dan atau sebaliknya. Tipe kepemimpinan ini segalanya akan diputuskan sendiri, serta punya anggapan bahwa bawahnya tidak mampu memutuskan sesuatu.

b. Tipe Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah seorang pemimpin yang mempunyai ciri menggabungkan antara ciri negatif dan positif, ciri-cirinya adalah:

- 1.) Bersikap selalu melindungi
- 2.) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- 3.) Tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- 4.) Sering menonjolkan sikap paling mengetahui.
- 5.) Melakukan pengawasan yang ketat.

c. Tipe Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain itu bersedia untuk mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu. Menurut Max Webber, pemimpin yang kharismatik biasanya dipandang sebagai orang yang mempunyai kemampuan atau kualitas supernatural dan mempunyai daya yang istimewa. Kemampuan ini tidak dimiliki oleh orang biasa karena kemampuan ini bersumber dari Illahi, dan berdasarkan hal ini

seseorang kemudian dianggap sebagai seorang pemimpin. Pemimpin kharismatik mempunyai banyak cara untuk memperoleh simpati dari karyawannya yaitu dengan menggunakan pernyataan visi untuk menanamkan tujuan dan sasaran kepada karyawannya, kemudian mengkomunikasikan ekspektasi kinerja yang tinggi dan meyakini dengan meningkatkan rasa percaya diri bahwa bawahan bisa mencapainya, kemudian pemimpin memberikan contoh melalui kata-kata dan tindakan, serta memberikan teladan supaya ditiru para bawahannya.

d. Tipe *Laissez Faire*

Kepemimpinan laissez faire adalah kepemimpinan yang gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaan dalam organisasi lebih bersifat suportif. Pemimpin ini tidak senang mengambil risiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo.

e. Tipe Demokratik

Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang selalu mendeklasikan wewenangnya yang praktis dan realistik tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahannya secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran serta dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri. Pemimpin ini dihormati dan disegani dan

bukan ditakutikarena perilakunya dalam kehidupan organisasional mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreatifitasnya.

4. Fungsi – fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2021:53) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

a. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memerikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapinya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

5. Indikator Kepemimpinan

Menurut Wahjousumidjo (2020:154) 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 optimisme 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 organisasinya.

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.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu, sehingga indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan adalah menggunakan teori dari Wahjosemidjo yaitu: bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai.

C. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, dibawah ini dikemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja. Abraham Sperling (2020:183) mengemukakan bahwa “*Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive*”. (Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif).

William J. Stanton (2020:101) mendefinisikan bahwa “A motive is a stimulated need which a goal-oriented individual seeks to satisfy”. (Suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas). Motivasi didefinisikan oleh Fillmore H. Stanford (2020:173) bahwa “ *Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class*”. (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu). Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya (Mangkunegara,2022:93)

2. Teori – teori Motivasi

Teori motivasi sering diklasifikasikan menjadi dua kelompok yaitu teori isi dan teori proses. Teori isi atau disebut juga teori kebutuhan adalah teori yang menyangkut hal-hal yang berkenaan dengan kebutuhan yang mendasari seseorang untuk berperilaku, atau memusatkan pada apa-apa yang menyebabkan perilaku tersebut. Yang termasuk didalam teori isi diantaranya: 1) teori hierarki kebutuhan dari Abraham H. Maslow. 2) teori motivasi dua faktor dari Frederick Herzberg. 3) teori motivasi prestasi dari David McClelland, dan 4) teori ERG dari Alderfer. Sedangkan teori proses memusatkan pada bagaimana perilaku dimulai dan dilaksanakan atau menjelaskan proses dimulainya hasrat seseorang untuk berperilaku. Yang termasuk didalam teori proses ini diantaranya: 1) teori penghargaan dari Victor H. Vroom, dan 2) teori keadilan dari Adam Smith.

Teori-teori isi dalam motivasi:

a. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham H. Maslow

Maslow mendasarkan konsep hierarki kebutuhan pada dua prinsip. Pertama, kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hierarki dari kebutuhan terendah sampai yang tertinggi. Kedua, suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku.

Menurut Maslow, kebutuhan manusia terbagi menjadi lima tingkatan yaitu : kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan aktualisasi diri.

Dalam tingkatan tersebut, kebutuhan pertama yang harus dipenuhi

terlebih dahulu adalah kebutuhan fisiologis, seperti sandang, pangan dan papan dan sebagainya.

Setelah kebutuhan pertama terpuaskan, kebutuhan lebih tinggi berikutnya akan menjadi kebutuhan utama yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan ketiga akan muncul setelah kebutuhan kedua terpuaskan. Proses ini akan terus sampai terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri.

b. Teori Motivasi Prestasi David Mc Clelland

David Mc Clelland mengemukakan ada korelasi positif antara kebutuhan berprestasi dan prestasi dan sukses pelaksanaan. Menurutnya ada tiga dorongan mendasar dalam diri orang yang termotivasi, yaitu:

- 1.) Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*)
- 2.) Kebutuhan kekuatan (*need for power*)
- 3.) Kebutuhan untuk berprestasi (*need for affiliation*)

Teori David Mc Clelland menunjukkan bahwa kebutuhan yang kuat untuk berprestasi merupakan dorongan yang kuat untuk berhasil atau unggul berkaitan dengan sejauh mana orang tersebut termotivasi untuk melaksanakan tugasnya. Orang dengan kebutuhan berprestasi yang tinggi cenderung untuk menetapkan sasaran cukup sulit bagi mereka sendiri dengan mengambil resiko yang sudah diperhitungkan untuk mencapai sasaran itu. Dengan demikian orang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi akan cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan dan persaingan, orang dengan kebutuhan berprestasi rendah cenderung berprestasi jelek dalam situasi

kerja yang sama. Kebutuhan untuk berafiliasi yaitu orang ingin berarti di sekeliling rekan kerjanya. Kebutuhan terhadap kekuatan menyangkut dengan tingkat kendali yang diinginkan seseorang atau situasi yang dihadapinya.

c. Teori Motivasi ERG Alderfer

Alferder menyatakan bahwa terdapat tiga kebutuhan yang melandasi motivasi seseorang. Teori ini juga merupakan penyempurnaan dari teori hierarki kebutuhan dari A.H. Maslow, Alferder mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu :

- 1.) Kebutuhan akan keberadaan (*Existence needs*), merupakan kebutuhan manusia untuk bertahan hidup atau mempertahankan eksistensinya. Berhubungan dengan kebutuhan dasar dari teori Maslow kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman.
- 2.) Kebutuhan akan afiliasi (*Relatedness needs*), menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (*Interpersonal relationship*) dan bermasyarakat (*social relationship*). Berhubungan dengan kebutuhan sosial dari teori Maslow.
- 3.) Kebutuhan akan kemajuan (*Growth needs*), adalah keinginan intrinsik dari dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya. Dalam teori Maslow erat kaitannya dengan kebutuhan akan harga diri.

3. Teknik Motivasi Kerja Pegawai

Terdapat beberapa teknik memotivasi pegawai menurut Mangkunegara (2020: 101), yaitu :

a. Teknik Pemenuhan Kebutuhan Pegawai

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja dan tidak mungkin memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkan pegawainya. Kebutuhan dasar manusia menurut Maslow dalam Mangkunegara (2020 : 102) adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Jika tidak terpenuhi maka pegawai tersebut mengalami konflik diri, keluarga, dan bisa juga menjadi penyebab terjadinya konflik kerja, dengan demikian jika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi maka pemimpin akan mengalami kesulitan dalam memotivasi kerja pegawai.

b. Teknik Komunikasi Persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstrologis. Teknik ini dirumuskan “ AIDDAS ”

A = *Attention* (Perhatian)

I = *Interest* (Minat)

D = *Desire* (Hasrat)

Ds = *Decision* (Keputusan)

A = *Action* (Tindakan)

S = *Satisfaction* (Kepuasan)

Terpenuhinya faktor dari dalam pekerjaan akan menimbulkan kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap motivasi kerja, sedangkan faktor dari luar pekerjaan akan menghilangkan ketidakpuasan kerja yang berdampak pada meningkatnya semangat kerja dan kinerja (Slamet, 2022:204).

4. Indikator Motivasi

Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini menggunakan teori dari Herzberg dalam Slamet (2022: 137) yaitu:

- a. Hubungan dengan rekan kerja dan atasan

Suasana harmonis antar pegawai terjalin di tempat kerja dan selalu terjalin kerjasama bawahan dengan atasan maupun dengan rekan kerja.

- b. Lingkungan kerja

Terdapat fasilitas penunjang pekerjaan yang memadai sesuai dengan kebutuhan kerja dan suasana kerja yang sesuai dengan yang di harapkan.

- c. Kesempatan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan

Perusahaan/ organisasi selalu memberikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya.

- d. Pemberian tunjangan

Perusahaan / organisasi telah memberikan tunjangan yang layak bagi pegawainya.

D. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan antara lain:

Tabel 4

Penelitian Terdahulu

| No. | Peneliti | Judul Penelitian | Variabel | Metode Penelitian | Hasil Penelitian |
|-----|--|---|--|--------------------------------------|--|
| 1. | Anton Ferry Ananda et al. (2023) DOI: 10.3456/jamin.v5i2.138 ISSN: 2621-3230 | Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Sukses Perkasa Pandaan | Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan | Kuantitatif | Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; motivasi kerja memiliki pengaruh dominan. |
| 2. | Ahmad Afandi & Syaiful Bahri (2023) DOI: 10.5678/maneggio.v1i1.5044 ISSN: 2623-2634 | Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan | Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kinerja Karyawan | Kuantitatif | Semua variabel (kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di AMCF Sumatera Utara. |
| 3. | Vincentius Chalvin Ryandi & Nurcholis Setiawan (2023) DOI: 10.1234/jm.v17i2.1344 ISSN: 1693-1234 | Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT. Siddhakarya Hutama Satwika | Kepemimpinan, Motivasi, Kompetensi, Kinerja Karyawan | Deskriptif Kuantitatif, Survei | Tidak ada pengaruh signifikan dari kepemimpinan, motivasi, dan kompetensi terhadap kinerja karyawan; nilai signifikansi semua variabel > 0.05. |

| | | | | | |
|----|--|---|---|-----------------------------------|--|
| 4. | <p>Nida et al. (2024) DOI: 10.1234/jorapi.v2i2.131 ISSN: 2985-4768</p> | <p>Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasi Terhadap Kinerja Karyawan</p> | <p>Kepemimpinan, Kompetensi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan</p> | <p>Kuantitatif, Kuesioner</p> | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompetensi, dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menekankan pentingnya kepemimpinan yang efektif dan pengelolaan kompetensi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.</p> |
| 5. | <p>Widjaja, Yani R & Adnan Ginanjar (2022) Jurnal Sain Manajemen, Vol. 4 No. 1 Februari e-ISSN: 2685-6972 DOI : https://doi.org/10.51977/jsm.v4i1.692</p> | <p>Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> | <p>Kepemimpinan (X1) Motivasi Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)</p> | <p>Teknik sampling Insidental</p> | <p>Motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p> |
| 6. | <p>Pranata & Widodo (2024) DOI: 10.2345/jmb.v24i2.45 ISSN: 2548-1234</p> | <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara dengan</p> | <p>Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan</p> | <p>Kuantitatif, Path Analysis</p> | <p>Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi</p> |

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| | Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi | | | sebagai variabel mediasi. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara. |
| 7. | Sudarso (2024) DOI:10.5678/jmb.v14i1.28 ISSN: 2715-0127 | Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT ISS Indonesia Divisi Cleaning Service Jakarta Selatan | Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan | Kuantitatif, Regresi Linear Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi $Y = 15.666 + 0.191X_1 + 0.386X_2$ dan nilai F -hitung $16.106 > F$ -tabel 2.760, menunjukkan pengaruh simultan yang signifikan antara kedua variabel terhadap kinerja karyawan. |
| 8. | Eko Sudarso (2024) DOI: 10.2345/jkb.v2i2.764 ISSN: 2549-6789 | Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi | Kepemimpinan, Motivasi Kerja, | Kuantitatif, Kuesioner Terdapat pengaruh signifikan dari |

| | | | | | |
|-----|--|---|---|--|---|
| | | Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Aroma Berkah Seribu Tangerang Selatan | Kinerja Karyawan | | kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi 58,8%; persamaan regresi: $Y = 16.122 + 0.131X_1 + 0.759X_2$. |
| 9. | Saifullah et al. (2024) DOI: 10.1234/jmbjayakarta.v1i1.285 ISSN: 2549-7890 | Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. Windu Persada Cargo | Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai | Kuantitatif Explanatory | Terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai dengan kontribusi masing-masing sebesar 64,2%. |
| 10. | Widjaja, Yani R & Adnan Ginanjar (2022) Jurnal Sain Manajemen, Vol. 4 No. 1 Februari e-ISSN: 2685-6972 DOI : https://doi.org/10.51977/jsm.v4i1.692 | Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan | Gaya Kepemimpinan (X1) Motivasi Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y) | Penelitian ini menggunakan metode survei, teknik sampling Insidental | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan secara simultan kepemimpinan |

E. Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan gambaran secara skematis tentang arah penelitian yang dilakukan. Berkaitan dengan hal tersebut, perlu diketahui skema penelitian yang menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Di dalam suatu perusahaan, kinerja merupakan hal yang terpenting. Setiap karyawan dituntut untuk dapat menampilkan kinerja yang baik dan memberikan kontribusi yang maksimal. Kinerja dipengaruhi oleh kondisi input dan proses sumber daya manusia sebagai faktor pendukung dalam menjalankan tugas. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses bekerja.

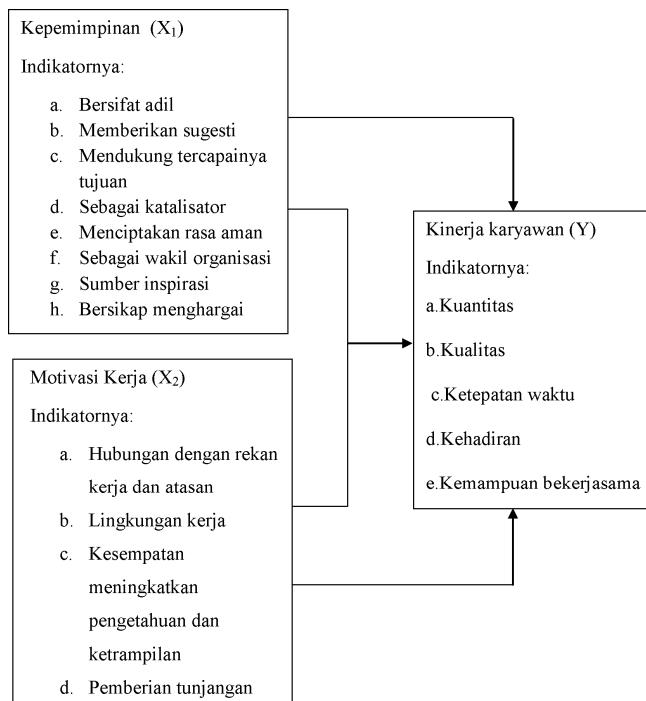
Dalam penelitian ini yang menjadi indikator kinerja adalah kuantitas, kualitas,ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama. Dalam hal ini, motivasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan, karena keinginan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang lebih baik harus dikerjakan dengan penuh rasa tanggung jawab serta adanya minat dan daya pendorong untuk bekerja dengan baik, dari dalam diri individu maupun dari organisasi.

Motivasi merupakan dorongan atau semangat yang membuat seseorang mempunyai tujuan dan ukuran standar yang akan dicapai. Indikator dari motivasi meliputi hubungan dengan rekan kerja dan atasan, lingkungan kerja, kesempatan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, pemberian tunjangan. Namun hal tersebut perlu didukung dengan adanya sikap kepemimpinan yang dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan baik guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan.

Kepemimpinan dan motivasi saling terkait dalam mempengaruhi kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu. Indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan yaitu: bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai.

Dari penjelasan di atas dapat digambarkan sebuah model kerangka berfikir sebagai berikut:



Gambar 3

Kerangka Berfikir Penelitian

F. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2022:64). Sedangkan menurut Suharsimi (2022:71) hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian dan belum ada jawaban empiris.

Penolakan dan penerimaan hipotesis tergantung pada hasil penyelidikan terhadap fakta-fakta. Dengan demikian, hipotesis adalah suatu teori sementara yang kebenarannya masih perlu diuji. Berdasarkan landasan teori di atas, dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Capsugel Indonesia.

H2 : Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Capsugel Indonesia.

H3 : Ada pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Capsugel Indonesia.