

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Penelitian Sebelumnya**

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Ristiyana Cahya (2013) tentang "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan (Studi Empiris di bagian Keuangan Kantor PDam SE-Eks Karesidenan Surakarta). Hasil penelitian menunjukkan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $3,173 > 1,997$ ) dan nilai probabilitas  $<$   $0,05$ , maka motivasi kerja hipotesis H1 diterima artinya bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $2,143 > 1,997$ ) dan nilai probabilitas  $<$   $0,05$ , maka kepemimpinan hipotesis H2 diterima artinya bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $2,250 > 1,997$ ) dan nilai probabilitas  $<$   $0,05$ , maka budaya organisasi hipotesis H3 diterima artinya bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $2,207 > 1,997$ ) dan nilai probabilitas  $<$   $0,05$ , maka variabel disiplin kerja hipotesis H4 diterima artinya bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian sejenis juga pernah dilakukan oleh Joi Julfin Gidion (2009) dengan judul "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Motivasi serta Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pemasarakatan Wanita Klas II A di Medan". Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja, kepemimpinan dan pendidikan pelatihan terhadap kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dari hasil probabilitas lebih kecil dari  $0,05$ , artinya motivasi kerja dan kepemimpinan bahwa nilai signifikan budaya organisasi dan

kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Sehingga variabel motivasi kerja dan kepemimpinan layak di uji kembali dalam penelitian ini.

Sedangkan dalam penelitian Brahmasari dan Suprayetno (2008) kepemimpinan memiliki pengaruh negative dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan yang artinya hasil dari pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dijalankan belum tentu mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi organisasi, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan dilakukan, maka akan berdampak pada penurunan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Sedangkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh koefisien jalur=2.078 dan  $p(0.000) < \alpha(0.05)$  artinya budaya organisasi secara positif dan searah berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya meskipun motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi belum tentu mempengaruhi kinerja perusahaan.

Pada penelitian Amaliya (2010) dijelaskan bahwa Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Menciptakan kinerja kerja yang baik tidak mudah karena kinerja yang baik dapat tercipta jika terdapat variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan Amaliya menunjukkan motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini dibuktikan dengan adanya nilai F hitung sebesar 33,638 dengan taraf signifikansi 0,000.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah pada objek dan waktu penelitian, dimana yang dijadikan objek penelitian ini adalah karyawan bagian pengelolaan persediaan PT Semen Indonesia. Penelitian ini merupakan replikasi murni dari beberapa penelitian terdahulu yang telah menguji pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Peneliti ingin membuktikan apakah motivasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi juga mempengaruhi kinerja karyawan PT Semen Indonesia.

## **2.2 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia memegang peranan yang sangat vital bagi terwujudnya tenaga kerja yang produktif, efektif, dan efisien. Mengikuti definisi dari Peter F. Drucker, *efektif* disini didefinisikan sebagai tenaga kerja yang mampu melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*). Setiap tenaga kerja tahu dan mampu memilih, menganalisa, serta melakukan apa yang seharusnya dilakukan dalam kaitannya dengan fungsinya di dalam perusahaan dan kaitannya dalam pencapaian tujuan perusahaan (Manullang, 2010:45). Sedangkan *efisien* disini dimaksudkan sebagai tenaga kerja yang mampu melakukan sesuatu dengan benar (*doing things right*). Artinya, setelah tenaga kerja memahami dan mampu mengetahui apa yang semestinya dilakukan, namun juga tenaga kerja mampu melakukannya dengan benar.

Berdasarkan konsep ini, maka kunci pokok manajemen sumber daya manusia adalah *how to find or get the best person, and how to maintain it*. Bagaimana kita mendapatkan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tersedia dalam organisasi bisnis kita, dan bagaimana kita dapat memelihara dan mempertahankannya. Bagaimana mendapatkan dan memelihara orang yang tepat

bagi bisnis yang sedang kita jalankan memerlukan proses dari mulai merencanakan, mendapatkan sampai dengan memelihara orang yang tepat tersebut. Secara mekanis, maka keseluruhan proses tersebut dinamakan dengan proses manajemen sumber daya manusia.

### **2.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Secara garis besar proses manajemen sumber daya manusia dibagi ke dalam lima bagian fungsi utama yang terdiri dari antara lain sebagai berikut:

1. Human Resource Planning: Merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan sumber daya manusia bagi perusahaan.
2. Personnel Procurement: Mencari dan mendapatkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya rekrutmen, seleksi dan penempatan serta kontrak tenaga kerja.
3. Personnel Development: Mengembangkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya program orientasi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan.
4. Personnel Maintenance: Memelihara sumber daya manusia, termasuk di dalamnya pemberian penghargaan, insentif, jaminan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja dan lain sebagainya.
5. Personnel Utilization: Memanfaatkan dan mengoptimalkan sumber daya manusia termasuk di dalamnya promosi, demosi, transfer, dan separasi.

### **2.3. Pengertian Motivasi**

Motivasi adalah suatu proses untuk menggiatkan motif-motif menjadi perbuatan / tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan / keadaan dan

kesiapan dalam diri individu yang mendorong tingkah lakunya untuk berbuat sesuatu dalam mencapai tujuan. (Hamzah B.Uno, 2007:3).

Menurut Samsudin (dalam Primajaya 2010:11) Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan, Motivasi atau dorongan (drive) dimaksudkan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan, sedangkan (Hamzah B.Uno, 2007:7) menyatakan bahwa motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh pemimpin dalam memberikan inspirasi semangat dan dorongan kepada orang lain. Dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan – tindakan tertentu, pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang – orang atau karyawan agar mereka semangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh orang – orang tersebut. Sementara itu Gary (2015: 203) menyatakan bahwa motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberikan kontribusi pada tingkat komitmen seseorang, ini termasuk factor yang menyebabkan, menyalurkan dan memperhatikan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu. Pandangan ini menyatakan bahwa motivasi merupakan factor yang menyebabkan seseorang menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya dalam arah tekad tertentu.

Sementara itu Manullang (2009: 184) menyatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan, upaya ini untuk memenuhi suatu kebutuhan yang individual, dari ketiga unsur definisi adalah upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan.

Mayo (Gary, 2015: 209) menyatakan bahwa manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan social serta dengan membuat mereka merasa bermanfaat dan penting. Model ini juga terlalu menyederhanakan bahwa motivasi karyawan hanya terkait satu faktor yaitu kebutuhan sosial. Selain itu model ini hanyalah merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan. Sedangkan Mc. Gregor (Robbin 2008:225) mengidentifikasi dua asumsi yang berbeda mengenai karyawan yaitu : teori X yang beranggapan bahwa karyawan tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab dan harus dipaksa untuk menghasilkan kinerja dan teori Y beranggapan bahwa karyawan suka bekerja, kreatif, mencari tanggung jawab, dan dapat berlatih mengendalikan diri.

Robbin (2008:260) juga menyatakan pandangan bahwa motivasi dapat dikelompokkan dala lima katagori yaitu : Teori kebutuhan. Teori Penguatan, Teori keadilan. Teori Harapan dan Penetapan sasaran. Penelitian ini menggunakan teori motivasi dengan pendekatan kebutuhan alasanya bahwa pemenuhan kebutuhan merupakan factor yang masih dominan dalam para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan) (Purwanto, 2007: 111) yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological needs*): yaitu kebutuhan rasa lapar, haus, sek, perumahan tidur dan sebagainya.
2. Kebutuhan Keamanan (*Safety needs*): yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman, dan perampasan ataupun pemecatan pekerjaan.

3. Kebutuhan Sosial (*Social needs*): yaitu Kebutuhan akan rasa cinta dan kepuasan dalam menjalin hubungan dengan orang lain, kepuasan dan perasaan memiliki serta diterima dalam suatu kelompok rasa kekeluargaan dan kasih sayang.
4. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem needs*) yaitu kebutuhan akan status dan kedudukan, kehormatan diri, reputasi dan prestasi.
5. Kebutuhan Aktualisasi diri (*Self actualization needs*) yaitu kebutuhan pemenuhan diri untuk mempergunakan potensi diri, pengembangan diri semaksimal mungkin kreativitas diri dan melakukan apa yang paling cocok serta menyelesaikan pekerjaannya sendiri

Teori MC Clelland menyebutkan bahwa prestasi, kekuasaan dan afiliasi merupakan tiga kebutuhan penting yang membantu memahami motivasi (Robbins 2008).

1. Motivasi berprestasi (*Achievement*) adalah dalam diri orang-orang untuk mengatasi segala tantangan dan hambatan dalam upaya mencapai tujuan, orang-orang yang memiliki dorongan ini berkembang dan tumbuh serta ingin maju menelusuri tangga keberhasilan. Penyelesaian sesuatu merupakan hal yang penting demi penyelesaian itu sendiri, tidak untuk imbalan yang menyertainya.
2. Motivasi kekuasaan (*Power*) adalah dorongan untuk mempengaruhi orang-orang dan mengubah situasi. Orang-orang yang bermotivasi kekuasaan ingin menimbulkan dampak pada organisasi dan mau memikul resiko untuk melakukan itu. Apabila kekuasaan telah diperoleh hal itu mungkin digunakan secara konstruktif dan mungkin juga destruktif.

3. Motivasi Afiliasi (*Affiliation*) adalah dorongan untuk hubungandengan orang-orang atas dasar social. Orang-orang yang bermotivasi affilasi bekerja lebih baik apabila mereka dipuji karena sikap dan kerja sama mereka menyenangkan.

### **2.3.1 Teknik Komunikasi Persuasif**

Teknik komunikasi persuasif adalah satu teknik memotivasi kerja yang dilakukan dengan cara mempengaruhi dari luar diri. Suatu hal yang perlu diperhatikan agar karyawan dan perusahaan tidak mengalami kerugian akibat penurunan motivasi, maka usaha yang dilakukan untuk mengatasi dan mencegah masalah adalah dengan berupaya mengantisipasi kondisi yang terjadi.

Beberapa pendekatan untuk mengatasi atau mengurangi kekurangan semangat dan motivasi dalam melaksanakan pekerjaan adalah dengan pendekatan kuratif dan pendekatan preventif sebagai berikut:

#### **1. Pendekatan Kuratif**

Pendekatan kuratif atau mengatasi adalah melihat apakah masalah yang menimbulkan pengaruh pada motivasi penting atau tidak dalam pekerjaan. Apabila masalahnya tidak terlalu penting maka kita tidak perlu merasa putus asa. Tetapi bila ternyata masalah itu penting dalam pekerjaan, maka bicara secara terbuka dan langsung dengan pihak yang berwenang untuk mendapatkan kesamaan persepsi sehingga jalan keluarnya dapat ditemukan, misalnya atasan atau konselor. Bila pihak yang berwenang tidak dapat ditemui secara langsung, hubungi melalui surat atau telepon.

## 2. Pendekatan Antisipatif

Karyawan sebaiknya bekerja dengan sebaik-baiknya dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya berusaha menenangkan hati sewaktu bekerja dan jangan terganggu dengan perasaan gelisah. Bila merasa gelisah karena hal-hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan, maka sebaiknya menenangkan diri di luar ruang kerja dengan cara yang diyakini berhasil, misalnya dengan berdoa atau yoga. Karyawan disarankan bersikap dan berpikir positif terhadap pekerjaan.

### **2.4. Pengertian Kepemimpinan**

Robbin (2008:282) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi (membujuk) orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Dengan perkataan lain kepemimpinan merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan memotivasi mereka dalam pencapaian tujuan. Kepemimpinan mengubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka. Sebagaimana didefinisikan oleh Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995), kepemimpinan adalah the process of directing and influencing the task related activities of group members. Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan. Lebih jauh lagi, Griffin (2008:) membagi pengertian kepemimpinan menjadi dua konsep, yaitu sebagai proses, dan sebagai atribut.

Sebagai proses, kepemimpinan difokuskan kepada apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam organisasi. Adapun dari sisi atribut, kepemimpinan adalah kumpulan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, pemimpin dapat didefinisikan sebagai seorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka. Selain itu banyak juga pendapat dari para tokoh mengenai arti dari kepemimpinan ini, yaitu:

1. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, kearah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.
2. Kepemimpinan adalah pembentuk awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
3. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan rutin organisasi.
4. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktifitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan.
5. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.

6. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde social dan yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya.
7. Kepemimpinan sebagai sebuah proses pengaruh social yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas-aktifitas serta hubungan - hubungan sebuah kelompok atau organisasi.

#### **2.4.1 Fungsi Kepemimpinan**

1. Pemimpin sebagai eksekutif

Sering kali disebut sebagai administrator atau manajer. Fungsinya adalah menerjemahkan kebijaksanaan menjadi suatu kegiatan, dia memimpin dan mengawasi tindakan orang-orang yang menjadi bawahannya. Dan membuat keputusan-keputusan yang kemudian memerintahkannya untuk dilaksanakan. Kepemimpinan ini banyak ditemukan didalam masyarakat dan biasanya bersifat pemerintahan, mulai dari pusat sampai ke daerah-daerah memerlukan fungsi tersebut.

2. Pemimpin sebagai penengah

Dalam masyarakat modern, tanggung jawab keadilan terletak di tangan pemimpin dengan keahlianya yang khas dan ditunjuk secara khusus. Ini dikenal dengan pengadilan. Dan bidang lainnya, contohnya dalam bidang olahraga, terdapat wasit yang mempunyai tugas sebagai wasit.

3. Pemimpin sebagai penganjur

Sebagai propagandis, sebagai juru bicara, atau sebagai pengarah opini merupakan orang - orang penting dalam masyarakat. Mereka bergerak

dalam bidang komunikasi dan publistik yang menguasai ilmu komunikasi. Penganjur adalah sejenis pemimpin yang memberi inspirasi kepada orang lain. Seringkali ia merupakan orang yang pandai bergaul dan fasih berbicara.

#### 4. Pemimpin sebagai ahli

Pemimpin sebagai ahli dapat dianalogikan sebagai instruktur atau seorang juru penerang, berada dalam posisi yang khusus dalam hubungannya dengan unit sosial dimana dia bekerja. Kepemimpinannya hanya berdasarkan fakta dan hanya pada bidang dimana terdapat fakta. Termasuk dalam kategori ini adalah guru, petugas sosial, dosen, dokter, ahli hukum, dan sebagainya yang mencapai dan memelihara pengaruhnya karena mereka mempunyai pengetahuan untuk diberikkan kepada orang lain.

#### 5. Pemimpin diskusi

Tipe pemimpin yang seperti ini dapat dijumpai dalam lingkungan kepemimpinan yang demokratis dimana komunikasi memegang peranan yang sangat penting. Seseorang yang secara lengkap memenuhi kriteria kepemimpinan demokratis ialah orang yang menerima peranannya sebagai pemimpin diskusi.

### **2.4.2 Tipe – Tipe Kepemimpinan**

#### 1. Tipe Otokratik

Dilihat dari persepsinya seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois. Seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan sikap yang menonjol ”keakuannya”, antara lain dalam bentuk:

- a. Kecenderungan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat - alat lain di dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- b. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya.
- c. Pengabaian peran para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan yang dipergunakan adalah:

1. Menuntut ketaatan penuh dari bawahannya.
2. Dalam menegakkan disiplin menunjukkan keakuannya.
3. Bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi.
4. Menggunakan pendekatan punitif dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan.

## 2. Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya di masyarakat agraris. Salah satu ciri utama masyarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan. Pemimpin seperti ini kebabakan, sebagai tauladan atau panutan masyarakat. Biasanya tokoh – tokoh adat, para ulama dan guru. Pemimpin ini sangat mengembangkan sikap kebersamaan.

## 3. Tipe Kharismatik

Tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang kriteria kepemimpinan yang kharismatik. Memang ada karakteristiknya yang khas

yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang kharisnatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi.

#### 4. Tipe *Laissez Faire*

Pemimpin ini berpandangan bahwa umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran – sasaran apa yang ingin dicapai, tugas yang harus ditunaikan oleh masing – masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.

#### 5. Tipe Demokratis

- a. Pemimpin yang demokratik biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi.
- b. Menyadari bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang tidak bisa tidak harus dilakukan demi tercapainya tujuan.
- c. Melihat kecenderungan adanya pembagian peranan sesuai dengan tingkatnya.
- d. Memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi dan menjunjung harkat dan martabat manusia.

### **2.4.3 Ciri – ciri Kepemimpinan**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:166) ciri-ciri atau karakter yang dimiliki oleh kebanyakan pemimpin yang baik yaitu:

1. Kebutuhan akan Prestasi: seorang pemimpin memiliki kebutuhan akan prestasi untuk menunjukkan kemampuan kepada anak buahnya / karyawannya.
2. Kebutuhan akan kekuasaan: seorang pemimpin pasti membutuhkan kekuasaan supaya dapat memiliki power akan anak buahnya.
3. Kemampuan kognitif: seorang pemimpin harus memiliki kemampuan menganalisa kondisi disekitarnya dan memahami anak buahnya.
4. Ketrampilan interpersonal: seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan mendekati anak buahnya.
5. Kepercayaan diri : seorang pemimpin harus memiliki tingkat kepercayaan diri sehingga dapat memimpin dengan tegas.
6. Etika : seorang pemimpin harus memiliki etika yang baik sehingga tidak berperilaku diluar etika yang berlaku di masyarakat.

Menurut Manullang (2009 : 26-27) para ahli mengatakan bahwa peranan yang perlu ditampilkan pemimpin adalah : 1) Mencetuskan Ide, 2) memberi Informasi, 3) Sebagai seorang perencana, 4) sebagai Katalisator, 5) mewakili Kelompok 6) Sebagai ahli dalam bidang yang dipimpinnya.

#### **2.4.4 Teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin.

Ada beberapa teori tentang kepemimpinan, di antaranya ialah :

1. Teori *Genetic*

Inti dari teori ini tersimpul dalam mengadakan "*leaders are born and not made*". Bahwa penganut teori ini mengatakan bahwa seorang pemimpin akan karena ia telah dilahirkan dengan bakat pemimpin. Dalam keadaan bagaimana

pun seorang ditempatkan pada suatu waktu ia akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan untuk itu. Artinya takdir telah menetapkan ia menjadi pemimpin.

## 2. Teori Sosial

Jika teori *genetis* mengatakan bahwa "*leaders are born and not made*", maka penganut - penganut sosial mengatakan sebaliknya yaitu : "*Leaders are made and not born*". Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa setiap orang akan dapat menjadi pemimpin apabila diberi pendidikan dan kesempatan untuk itu.

## 3. Teori *Ekologis*

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori *genetis* dan teori sosial. Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori *genetis* dan teori sosial dan dapat dikatakan teori yang paling baik dari teori-teori kepemimpinan. Namun demikian penyelidikan yang jauh yang lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa faktor-faktor yang menyebabkan seseorang timbul sebagai pemimpin yang baik.

### **2.4.5 Hambatan Dalam Kepemimpinan**

#### 1. Faktor internal

Kurangnya motivasi dari pemimpin itu sendiri, emosi yang tidak stabil, tidak percaya diri, takut dalam mengambil resiko, terbatasnya kecakapan pemimpin.

## 2. Faktor eksternal

Tidak adanya dukungan dari orang terdekat, tidak adanya dukungan dari bawahan, terlalu banyak tekanan.

### **2.4.6 Syarat Pemimpin Yang Baik**

Walaupun belum ada kesatuan pendapat antara para ahli mengenai syarat-syarat ideal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, akan tetapi beberapa di antaranya yang terpenting adalah sebagai berikut :

- a) Memiliki inteligensi yang tinggi dan pendidikan umum yang luas
- b) Bersifat ramah tamah dalam tutur kata, sikap, dan perbuatan
- c) Berwibawa dan memiliki daya tarik
- d) Sehat jasmaniah maupun rohaniah (fisik maupun mental)
- e) Kemampuan analitis
- f) Memiliki daya ingat yang kuat
- g) Mempunyai kapasitas integratif
- h) Keterampilan berkomunikasi
- i) Keterampilan mendidik
- j) Personalitas dan objektivitas
- k) Jujur (terhadap diri sendiri, atasan, bawahan, sesama pegawai)

## **2.5. Budaya Organisasi**

### **2.5.1 Pengertian Budaya**

Menurut Edgar H. Schein (dalam Pabundu Tika, 2006:3) budaya merupakan suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu sebagai pembeajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan

integrasi internal yang resmi dan terlaksana dengan baik dan oleh karena itu diajarkan / diwariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat memahami, memikirkan, dan merasakan terkait dengan masalah-masalah tersebut. Kemudian Peruci dan Hamby (dalam Pabundu Tika, 2006:2) mendefinisikan budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan budaya adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan hasil pemikiran berupa pengetahuan, kepercayaan, kesenian, nilai-nilai, dan moral yang kemudian dilakukan dalam kehidupan baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari masyarakat dimana segala hasil pemikiran tersebut didapatkan melalui interaksi manusia dengan manusia yang lain di dalam kehidupan bermasyarakat maupun interaksi manusia dengan alam.

### **2.5.2 Pengertian Organisasi**

Sobirin (2006:7) mendefinisikan organisasi sebagai unit sosial atau entitas yang didirikan oleh manusia dalam jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia-manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya. pelaksanaan kerjasama yang berdasarkan prosedur yang telah diatur secara formal.

### **2.5.3 Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Peter F. Druicker (dalam Pabundu Tika, 2006:4) budaya organisasi merupakan pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Phithi Sithi Amnuai (dalam Pabundu Tika, 2006:4) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

### **2.5.4 Elemen Budaya Organisasi**

Beberapa ahli mengemukakan elemen budaya organisasi, seperti Denison dalam Soetrisno (2010:126) antara lain : nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. Serta Schein (dalam Oktaviana, 2011) yaitu : pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak.

Dari adanya perbedaan seberapa banyak elemen budaya organisasi dari setiap ahli, secara umum elemen budaya organisasi terdiri dari dua elemen pokok yaitu elemen yang bersifat *idealistik* dan elemen yang bersifat perilaku.

#### 1. Elemen *Idealistik*

Elemen idealistik umumnya tidak tertulis, bagi organisasi yang masih kecil melekat pada diri pemilik dalam bentuk doktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual pendiri atau pemilik organisasi dan menjadi pedoman untuk menentukan arah tujuan menjalankan kehidupan sehari-hari organisasi. Elemen idealistik ini biasanya dinyatakan secara formal dalam bentuk pernyataan visi atau misi organisasi, tujuannya tidak lain agar ideology organisasi tetap lestari. Schein (1992) dan Rosseau (1990) mengatakan elemen idealistik tidak hanya terdiri dari nilai-nilai organisasi tetapi masih ada komponen yang lebih esensial yakni asumsi dasar yang bersifat diterima apa adanya dan dilakukan diluar kesadaran.

#### 2. Elemen *Behavioural*

Elemen bersifat *behavioral* adalah elemen yang kasat mata, muncul kepermukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya, logo atau jargon, cara berkomunikasi, cara berpakaian, atau cara bertindak yang bisa dipahami oleh orang luar organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur instansi. Bagi orang luar organisasi, elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari budaya.

Sebuah organisasi sebab elemen ini mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan, meski interpretasinya kadang-kadang tidak sama dengan interpretasi orang-orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

### **2.5.5 Budaya Organisasi Yang Kuat**

Deal dan Kennedy dalam Soetrisno (2010:94) mengemukakan bahwa ciri-ciri organisasi yang memiliki budaya organisasi kuat sebagai berikut:

- a. Anggota-anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang dipandang baik dan tidak baik.
- b. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam instansi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan oleh orang-orang di dalam instansi sehingga orang-orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
- c. Nilai-nilai yang dianut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi dihayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh orang-orang yang bekerja dalam instansi, dari mereka yang berpangkat paling rendah sampai pada pimpinan tertinggi. Organisasi/instansi memberikan tempat khusus kepada pahlawan-pahlawan instansi dan secara sistematis menciptakan bermacam-macam tingkat pahlawan, misalnya, pemberi saran terbaik, inovator tahun ini, dan sebagainya.
- d. Dijumpai banyak ritual, mulai yang sangat sederhana sampai dengan ritual yang mewah. Pemimpin organisasi selalu mengalokasikan waktunya untuk menghadiri acara-acara ritual ini.
- e. Memiliki jaringan kulturul yang menampung cerita-cerita kehebatan para pahlawannya.

### **2.5.6 Fungsi Budaya Organisasi**

Stephen P. Robbins (dalam Oktaviana, 2011) dalam bukunya *Organizational Behavior* membagi lima fungsi budaya organisasi, sebagai berikut:

- a. Berperan menetapkan batasan.
- b. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual
- d. Meningkatkan stabilitas system sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
- e. Sebagai mekanisme control dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

### **2.5.7 Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (dalam Pabundu Tika, 2006:10) terdapat beberapa karakteristik yang apabila dicampur dan dicocokkan maka akan menjadi budaya internal yaitu :

- a. Inisiatif individu yaitu sejauh mana organisasi memberikan kebebasan kepada setiap pegawai dalam mengemukakan pendapat atau ide-ide yang di dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Inisiatif individu tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi.
- b. Toleransi terhadap tindakan beresiko yaitu sejauh mana pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko dalam mengambil kesempatan yang dapat memajukan dan mengembangkan organisasi. Tindakan yang beresiko yang dimaksudkan adalah segala akibat yang timbul dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dilakukan oleh pegawai.
- c. Pengarahan yaitu sejauh mana pimpinan suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan, sehingga para pegawai dapat memahaminya dan segala kegiatan yang dilakukan para pegawai

mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi dan misi.

- d. Integrasi yaitu sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Menurut Handoko (2008 : 71) koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada unit-unit yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan.
- e. Dukungan manajemen yaitu sejauh mana para pimpinan organisasi dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa adanya upaya pengembangan kemampuan para pegawai seperti mengadakan pelatihan.
- f. Kontrol yaitu adanya pengawasan dari para pimpinan terhadap para pegawai dengan menggunakan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan demi kelancaran organisasi. Pengawasan menurut Handoko (2008: 76) dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi tercapai.
- g. Sistem imbalan yaitu sejauh mana alokasi imbalan (seperti kenaikan gaji, promosi, dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
- h. Toleransi terhadap konflik yaitu sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka guna memajukan organisasi, dan bagaimana pula tanggapan organisasi terhadap konflik tersebut.
- i. Pola komunikasi yaitu sejauh mana komunikasi dalam organisasi yang dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal dapat berjalan baik. Sedangkan

komunikasi itu sendiri merupakan proses pemindahan pengertian atau informasi dari seseorang ke orang lain. Komunikasi yang baik adalah komunikasi yang dapat memenuhi kebutuhan sarannya, sehingga akhirnya dapat memberikan hasil yang lebih efektif.

## **2.6. Kinerja Pegawai**

### **2.6.1 Pengertian Kinerja**

- a. Menurut Rivai (2006) Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama.
- b. Menurut Mangkunegara (2010:80) Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan penampilan kerja oleh pegawai di tempat kerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

### **2.6.2 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Mathis & Jackson dalam Mangkunegara (2010).

Adapun menurut As'ad (dalam Suharto, 2006), menyatakan kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Kinerja pada dasarnya hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Sedangkan Byard dan Rue (dalam Suharto: 2006) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang, kinerja adalah yang merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan, berdasarkan definisi – definisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang kualitatif dan kuantitatif. Berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individu maupun kelompok. Menurut Noe et al (dalam As'ad: 1995) mengatakan ada enam criteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu.

1. Kualitas: Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang di harapkan dari aktivitas.
2. Kuantitas: jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah, siklus aktivita yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu: Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang di inginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lainnya.
4. Efektifitas: Tingkat pengguna sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya.
5. Kemandirian: Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan, dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

6. Komitmen Kerja: Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

### **2.6.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Anwar P. Mangkunegara (2010), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu:

1. Faktor Individu.

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi

2. Faktor Lingkungan Organisasi.

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Menurut Mathis dan Jakson (dalam Mangkunegara, 2010), Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi

3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

#### **2.6.4 Unsur- Unsur Penilaian Pegawai**

Menurut Hasibuan (2007: 56), kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu :

1. Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Menurut Syuhadhak (1994: 76) kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan, menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

2. Prestasi Kerja

Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja. Pada umumnya prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

3. Kedisiplinan

Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan -peraturan yang ada dan melaksanakan intruksi yang diberikan kepadanya.

4. Kreatifitas

Merupakan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

## 5. Kerjasama

Dalam hal ini kerjasama diukur dari kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan, sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

## 6. Kecakapan

Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

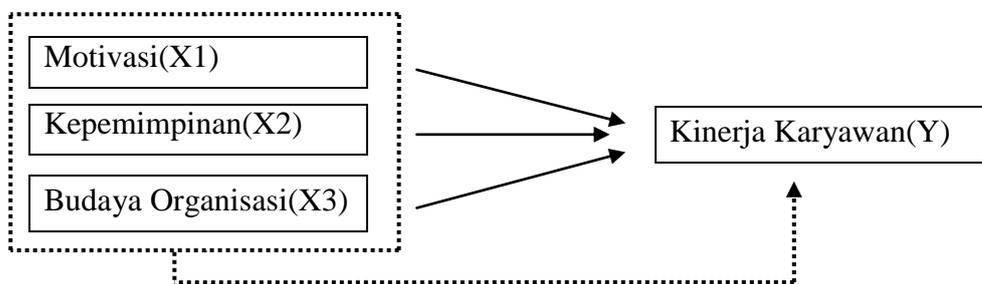
## 7. Tanggung jawab

Yaitu kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

### 2.7 Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran adalah suatu tinjauan mengenai apa yang diteliti yang dituangkan dalam sebuah bagan yang menjadi alur pemikiran penelitian.

Untuk mempermudah pemahaman pengaruh Pelatihan, Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan, dapat digambarkan sebagai berikut :



Keterangan :

- = Parsial
- ..... = Simultan

**Gambar 2.1 Kerangka Pikir**

## **2.8 Hipotesis**

Hipotesis adalah pernyataan sementara yang menghubungkan dua variabel atau lebih. Kesimpulan yang tarafnya rendah karena masih membutuhkan pengujian secara empiris (Suharjo, 2010: 12).

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran di atas dan untuk menjawab identifikasi masalah, maka penulis dapat merumuskan suatu hipotesis sebagai berikut:

### **2.8.1 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Dilihat di atas maka dapat diketahui bahwa motivasi memiliki pengaruh dengan kinerja pegawai karena seperti yang dikatakan oleh T. R. Mitchel dalam buku Sedarmayanti (2009:51) yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, menjelaskan bahwa : *Performance = ability x motivation*, maksudnya untuk mendapatkan gambaran tentang kinerja seseorang, maka diperlukan pengkajian khusus tentang kemampuan dan motivasi Yang mana hal yang hampir sama juga dikatakan oleh Gibson yang dikutip oleh Pasolong (2007:176), dalam bukunya yang berjudul Teori Administrasi Publik menyatakan bahwa : “Kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan.

Mangkunegara (2010:67) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Sementara Malthis (2007) menyatakan kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi, dan dukungan individu yang diterima. Menurut Munandar (2007:56) ada hubungan positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian

prestasi, artinya karyawan yang mempunyai motivasi prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah.

Dengan demikian motivasi merupakan pekerjaan yang dilakukan oleh pemimpin dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan – tindakan tertentu. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang – orang atau karyawan agar mereka semangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki, Untuk itu motivasi kerja karyawan dapat dilihat dari kebutuhan berprestasi, kebutuhan berafiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan. Sedangkan kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan, kinerja pada dasarnya hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu, berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individu maupun kelompok. Motivasi seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Motivasi merupakan variabel penting, yang dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Diduga motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### **2.8.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan deskripsi teori-teori yang ada dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam

mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinanlah yang memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya (Siagian, 2008:5).

Dalam mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi subsistem dalam perusahaan agar tetap konsisten dengan tujuan perusahaan dibutuhkan seorang pemimpin. Karena pemimpin merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja para karyawan. Pemimpin memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap sikap karyawan. Efektifitas seorang pemimpin akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya. Perilaku pemimpin pada dasarnya terkait pada proses pertukaran yang terjadi antara pimpinan dan bawahannya

Kepemimpinan merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain yang mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor kepemimpinan dan faktor kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Diduga kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.8.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Gordon (dalam Sudarmadi, 2007) mengemukakan keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung kepada keberhasilannya dalam menciptakan budaya organisasi

yang khas sebagai bagian dari rencana strategik. Menurut pendapat Moelyono Djokosantoso (2011:98), adanya keterkaitan hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja organisasi yang dapat dijelaskan bahwa semakin baik kualitas faktor - faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut. Budaya organisasi berdasarkan penelitian Masrukhin dan Waridin (2006) memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja. Masrukhin dan Waridin (2006) menyatakan, setiap peningkatan budaya organisasi kearah yang lebih kondusif akan memberikan sumbangan yang sangat berarti untuk peningkatan kinerja pegawai.

Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai - nilai organisasi akan menjadikan nilai - nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:  
H3: Diduga budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **2.8.4 Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang membutuhkan yang membutuhkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, yang selanjutnya menimbulkan tensi (ketegangan) yaitu keinginan yang belum terpenuhi yang kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah kepada tujuan yang akhirnya akan memuaskan keinginan. Dalam mengelola dan mengendalikan

berbagai fungsi subsistem dalam perusahaan agar tetap konsisten dengan tujuan perusahaan dibutuhkan seorang pemimpin. Karena pemimpin yang baik adalah yang mampu memberikan bimbingan dan pengarahan pekerjaan dengan baik. karena pemimpinlah yang menentukan kemana arah dan tujuan internal maupun eksternal dan menyelaraskan Visi dan Misi organisasi. Berdasarkan uraian di atas maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H4: Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi, kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan.