

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hal ini disebabkan karyawan dituntut untuk memberikan waktu, tenaga dan usahanya untuk memperoleh apa yang mereka inginkan, misalnya keuntungan ekonomi, *fellowship* dan juga status sosial. Bernardin (2001) dalam Sudarmanto (2015) juga menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas selama periode tertentu. Sedangkan Moeheriono (2012) dalam Ma'ruf (2014) mendefinisikan kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada instansi atau organisasi termasuk kualitas pelayanan yang disajikan. Berhasil tidaknya kinerja yang dicapai organisasi tersebut di pengaruhi kinerja karyawan secara individual maupun kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik kinerja organisasi.

Dari berbagai definisi kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

a. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.

Menurut Mathis (2006) faktor yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja, yaitu kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi. Kinerja karyawan berkurang apabila salah satu faktor ini berkurang atau tidak ada. Sebagai contoh beberapa karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaannya dan bekerja keras, tetapi organisasi memberikan peralatan yang kuno. Masalah kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan. Kinerja meliputi kualitas output serta kesadaran dalam bekerja. Ada tiga alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Penentuan sasaran mempunyai dampak mengarahkan, yaitu memfokuskan aktivitas – aktivitas kearah tertentu dari pada kearah lainnya.
2. Disebabkan oleh sasaran – sasaran yang telah diterima, maka orang – orang cenderung mengarahkan upaya secara proporsional terhadap kesulitan sasaran.
3. Sasaran – sasaran yang sukar akan membuahkan ketekunan dibandingkan sasaran – sasaran yang ringan.

c. Indikator Kinerja Karyawan:

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2011) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas Kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung Jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Sedangkan indikator dari kinerja karyawan menurut Bernardin (2001) dalam Sudarmanto (2015) adalah sebagai berikut:

1. *Quality*, terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
2. *Quantity*, terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
3. *Timeliness*, terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
4. *Cost Effectiveness*, terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
5. *Need For Supervision*, terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi pekerjaan tanpa pengawasan dari pimpinan.

6. *Interpersonal Impact*, terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama diantara sesama pekerja adan anak buah.

2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Armstrong (2003) dalam Sudarmanto (2015) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Menurut Robbins (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan. Siagian (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Berdasarkan beberapa definisi kepemimpinan di atas dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, menggerakkan, mendorong, mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan berkontribusi dalam mencapai suatu tujuan.

Teori Kepemimpinan :

Adapun teori kepemimpinan menurut Robbins (2015) adalah sebagai berikut :

1. Teori Bakat

Teori bakat berusaha mengidentifikasi karakteristik pribadi dari seorang pemimpin. Teori ini juga ingin melihat karakteristik-karakteristik apa yang membedakan pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Kebanyakan dalam teori bakat tersebut memfokuskan pada sifat-sifat apa yang ada pada pemimpin dan yang tidak ada pada pemimpin. Sifat-sifat yang dimiliki seorang pemimpin adalah; lebih cerdas, lebih extrovert, lebih percaya diri, lebih bertanggung jawab, dibanding dengan sifat bukan para pemimpin. Upaya lain dilakukan untuk melihat sifat-sifat yang membedakan pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pemimpin saja, tetapi juga dipengaruhi oleh kesesuaian antara sifat tersebut dengan lingkungan yang dihadapi. Seseorang yang sangat tegas barangkali tidak akan menjadi pemimpin yang efektif di lingkungan perguruan tinggi yang membutuhkan otonomi yang lebih besar. Sebaliknya, seseorang yang demokratis barangkali tidak akan menjadi pemimpin yang efektif apabila ditempatkan di organisasi kemiliteran.

2. Teori Perilaku

Teori perilaku kepemimpinan memfokuskan pada perilaku apa yang dimiliki oleh pemimpin, yang membedakan dirinya dari non-pemimpin. Jika perilaku pemimpin dapat diidentifikasi, maka seseorang yang akan menjadi pemimpin dapat mempelajari perilaku tersebut supaya dia menjadi pemimpin yang efektif. Dari teori di atas terdapat fungsi pemimpin yang mencakup dua hal yaitu:

- a. Fungsi yang berkaitan dengan tugas (task-related functions) fungsi ini berkaitan dengan pekerjaan, seperti mengarahkan bawahan atau mendorong bawahan agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik.

- b. Fungsi yang berkaitan dengan kehidupan sosial (group maintenance atau social functions) fungsi ini berkaitan dengan persoalan hubungan antar manusia, seperti menjadi penengah, dan menjaga hubungan antar anggota.

3. Teori Kontegensi Kepemimpinan

Model Kontigensi Fiedler dalam Robbins (2015) meyakini sebuah faktor kunci dalam keberhasilan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu. Fiedler mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan individu adalah tetap. Jika sebuah situasi mensyaratkan seorang pemimpin untuk berorientasi pada tugas dan orang dalam posisi kepemimpinan tersebut adalah yang berorientasi pada hubungan, salah satu situasi harus dimodifikasi atau pemimpin harus digantikan untuk mencapai efektivitas yang optimal.

Fiedler mengidentifikasi tiga dimensi kontigensi atau situasional:

- a. Hubungan pemimpin anggota adalah derajat kepercayaan diri, kepercayaan, dan menghormati yang mana para anggota miliki dalam diri pemimpin mereka.
- b. Struktur tugas adalah keadaan yang mana penugasan pekerjaan dibuatkan prosedur (terstruktur atau tidak terstruktur).
- c. Kekuatan posisi adalah derajat dari pengaruh seorang pemimpin yang memiliki variabel kekuatan yang lebih seperti merekrut, memecat, disiplin, mempromosikan, dan menaikkan gaji.

4. Teori Situasional

Teori kepemimpinan situasional menitikberatkan pada para pengikutnya. Teori ini mengatakan bahwa kepemimpinan yang berhasil akan bergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat terhadap kesiapan dari para pengikutnya, sampai sejauh mana mereka bersedia dan mampu untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu. Jika para pengikut tidak mampu dan tidak bersedia untuk mengerjakan tugas, maka pemimpin perlu menjelaskan dan memberikan pengarahan secara spesifik. Jika mereka tidak mampu tetapi bersedia, maka pemimpin harus memperlihatkan orientasi tugas yang tinggi untuk mengompensasikan kekurangan kemampuan dari para pengikutnya. Jika para mampu tetapi tidak bersedia, maka pemimpin perlu menggunakan gaya kepemimpinan yang suportif dan partisipatif. Dan yang terakhir jika mereka mampu dan bersedia, maka pemimpin tidak perlu melakukan banyak upaya.

b. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan seorang pemimpin yang diperlihatkan dan diterapkan ke dalam suatu gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja pegawai, karena pada dasarnya hal tersebut merupakan tulang punggung pengembangan organisasi dalam mendorong, dan mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan. Untuk itu pemimpin perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam penerapannya. Gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh terhadap seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai prestasi atau tujuan organisasi Robbins (2015). Menurut Thoha (2013), gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang konsisten ditunjukkan dan yang diketahui oleh pihak lain ketika seseorang berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Seorang pemimpin

harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Sedangkan Rivai (2009) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

c. Indikator gaya kepemimpinan :

House dan Mitchell (1974) dalam Robbins (2015) menggabungkan empat dimensi tipe atau gaya kepemimpinan yang utama, yaitu :

1. Kepemimpinan direktif.

Dalam kepemimpinan direktif pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pimpinannya dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya bagaimana dapat melaksanakan tugas. Pemimpin juga memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberikatakan jadwal kerja yang harus diselesaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

House dan Mitchell (1974) dalam Robbins (2015) menyatakan bahwa *direktif leadership* itu memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan yang mengatur dan mengkoordinasi pekerjaan mereka. Fungsi pimpinan direktif adalah memberikan struktur tugas dengan merencanakan, mengorganisir, mengkoordinasi, mengarahkan, dan mengontrol kerja anak buahnya. Sikap direktif yang demikian diperkirakan akan memberikan hasil yang positif.

2. Kepemimpinan suportif.

Kepemimpinan suportif yaitu usaha pemimpin untuk menekankan diri dan bersikap ramah serta menyenangkan bawahannya. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan keramahan seorang pemimpin, mudah ditemui, dan menunjukkan sikap perhatian kepada bawahannya (House dan Mitchell 1974 dalam Robbins 2015).

Mamduh (1997) mengatakan jika manajer ingin meningkatkan kesatuan dan kekompakan kelompok digunakan gaya kepemimpinan suportif. Jika bawahan tidak memperoleh kepuasan sosial dari kelompok, maka gaya kepemimpinan suportif menjadi begitu penting. Kepemimpinan gaya suportif, menggambarkan situasi dimana pegawai yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berkembang mengerjakan tugas-tugas yang mudah, sederhana, dan rutin. Individu seperti ini mengharapkan pekerjaan sebagai sumber pemuasan kebutuhan, tetapi kebutuhan mereka tidak terpenuhi. Reaksi yang mungkin timbul adalah perasaan kecewa dan frustrasi.

3. Kepemimpinan partisipatif.

Dalam kepemimpinan partisipatif pemimpin berkomunikasi kepada bawahan dan bertanya untuk mendapatkan masukan-masukan dalam rangka mengambil keputusan. Kepemimpinan partisipatif didefinisikan seorang pemimpin yang mengikutsertakan

bawahannya secara bersama-sama dalam proses pengambilan sebuah keputusan. Model kepemimpinan seperti ini diterapkan apabila tingkat kematangan bawahan berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan bekerja dan kepercayaan diri.

Model kepemimpinan partisipatif merupakan model yang menyediakan peluang yang sebaik mungkin kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan yang menguntungkan kelompok dan individu yang dipimpinnya. Hubungan yang terjalin dan bersifat kekeluargaan antara atasan dengan bawahan dapat dihindari sehingga mereka melaksanakan hubungan kerja sesuai dengan aturan organisasi.

4. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi.

Dalam gaya kepemimpinan ini Pemimpin mengatur tujuan yang menantang bawahan untuk menunjukkan kepercayaan diri mereka bahwa mereka akan mencapai tujuan dan memiliki kinerja yang lebih baik.

Menurut Luthans (2012) dan Peter (2013), mengidentifikasi ada beberapa jenis gaya kepemimpinan, antara lain:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik.

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada *status quo*, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.

- b. Risiko personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan *responsive* terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan normal.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

3. Gaya Kepemimpinan Transaksional.

Para pemimpin yang membimbing dan memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan. Ada empat karakteristik pimpinan transaksional :

- a. Penghargaan kontingen : kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan, menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik, mengakui pencapaian/prestasi.
- b. Manajemen berdasarkan kekecualian (aktif) : mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar, mengambil tindakan korektif.
- c. Manajemen berdasarkan kekecualian (pasif) : intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. Sesuka hati : menghindari tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

4. Gaya Kepemimpinan Autentik.

Para pemimpin yang mengetahui siapakah mereka, mengetahui apa yang mereka yakini dan nilai, serta bertindak dengan nilai tersebut dan meyakini secara terbuka dan berterus terang. Para pengikut mereka akan mempertimbangkan mereka menjadi orang-orang yang memiliki etika. Kepemimpinan yang autentik adalah suatu cara yang menjanjikan untuk berpikir mengenai etika dan kepercayaan didalam kepemimpinan karena menitikberatkan pada aspek moral yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

Dalam pendekatan perkembangan, Walumbawa et al (2008) dalam Peter (2013), membuat konsep kepemimpinan autentik sebagai pola perilaku pemimpin yang berkembang dan didasarkan pada karakter psikologis positif pemimpin serta etika yang kuat. Kepemimpinan autentik terdiri dari empat komponen antara lain : pemahaman diri, perspektif moral yang digunakan, pengolahan yang seimbang, serta transparansi hubungan (Avolio, Walumbwa, dan Weber, 2009) dalam Peter (2013).

5. Gaya Kepemimpinan Melayani.

Suatu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan melampaui kepentingan pemimpin sendiri dan akan menitikberatkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang. Karakteristik dari pimpinan melayani : mendengarkan, berempati, menyembuhkan, perhatian, persuasi, konseptualisasi, peramalan, tugas untuk mengurus, komitmen untuk pertumbuhan orang-orang, dan membangun komunitas.

3. Motivasi

a. Pengertian Motivasi.

Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi berasal dari kata *movere*, yang berarti bergerak. Arti bergerak ini mendefinisikan bahwa motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Robbins (2015), mendefinisikan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Hasibuan (2007) mengatakan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi seringkali disamakan dengan dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertindak laku dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu. Memahami motivasi sangatlah penting, karena kinerja reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Pendekatan untuk memahami motivasi berbeda - beda, karena teori yang berbeda mengembangkan pandangan dan model mereka sendiri.

Teori motivasi manusia yang dikembangkan oleh Maslow dalam Robbins (2015) dan Luthans (2012), mengelompokkan kebutuhan manusia menjadi lima kategori yang naik dalam urutan tertentu. Sebelum kebutuhan lebih mendasar terpenuhi, seseorang tidak akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Hierarki Maslow yang terkenal terdiri atas kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keselamatan dan keamanan, kebutuhan akan kebersamaan dan kasih sayang, kebutuhan akan aktualisasi diri.

Kebutuhan seseorang merupakan dasar untuk model motivasi. Kebutuhan adalah kekurangan yang dirasakan oleh seseorang pada saat tertentu yang menimbulkan tegangan yang menyebabkan timbulnya keinginan. Karyawan akan berusaha untuk menutupi kekurangannya dengan melakukan suatu aktivitas yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan melakukan aktivitas yang lebih banyak dan lebih baik karyawan akan memperoleh hasil yang lebih baik pula sehingga keinginannya dapat terpenuhi. Keinginan yang timbul dalam diri karyawan dapat berasal dari dalam dirinya sendiri maupun berasal dari luar dirinya, baik yang berasal dari lingkungan kerjanya maupun dari luar lingkungan kerjanya. Motivasi merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi, sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu didalam diri seseorang yang menyebabkan, menyalurkan dan mempertahankan tingkah lakunya untuk memenuhi kebutuhannya dalam mencapai kepuasan sesuai tujuannya.

b. Indikator Motivasi

Teori McClelland dalam Robbins (2015), menyatakan bahwa seseorang mempunyai tiga jenis kebutuhan, yaitu *need for achievement*, *need for power*, dan *need for affiliation*. Masing-masing kebutuhan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

a) *Need for power* (Kebutuhan Kekuasaan)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara, dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian, atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Secara individu kebutuhan kekuasaan merefleksikan kegiatan untuk mempengaruhi, mementor, mengajarkan, dan mendorong pencapaian prestasi.

b) *Need for affiliation* (Kebutuhan Berafiliasi)

Seseorang memiliki kebutuhan kerjasama (afiliasi) yang tinggi. Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerja sama dengan orang lain. Namun demikian perlu dicermati bahwa sampai sejauh mana seseorang bersedia bekerjasama dengan orang lain dalam kehidupan berorganisasi, tetap dipengaruhi oleh persepsinya terhadap apa yang diperolehnya dari usaha kerjasama tersebut. Ciri-ciri seorang yang mempunyai motivasi kerjasama (afiliasi) yang tinggi adalah lebih suka mempertahankan hubungan, lebih suka kerja kelompok, dan menginginkan kasih sayang serta pengakuan.

c) *Need for achievement* (Kebutuhan Berprestasi)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, dan bergulat untuk sukses. Ciri-ciri individu yang memiliki kebutuhan berprestasi yang tinggi antara lain :

1. Suka mengambil resiko yang moderat.
2. Dalam pandangan mereka, prestasi lebih disebabkan oleh faktor mereka sendiri dari pada faktor orang lain.
3. Memerlukan umpan balik yang cepat terkait dengan keberhasilan dan kegagalan mereka.

Luthans (2012) menjelaskan keterkaitan teori tiga kebutuhan dari McClelland dengan pengaruhnya pada dorongan atau motivasi berprestasi yang dimiliki seseorang. Dalam penjelasannya, keterkaitan tiga kebutuhan tersebut adalah :

1. Pada kebutuhan berprestasi, dimana seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi akan mendorong orang tersebut untuk mendapatkan tujuan yang menantang, untuk bekerja keras demi mencapai tujuan, dan menggunakan keterampilan serta kemampuan yang diperlukan untuk mencapainya sehingga secara langsung akan menumbuhkan motivasi dalam dirinya untuk berhasil mencapai prestasi yang menjadi tujuannya.
2. Pada kebutuhan berafiliasi atau persahabatan, pentingnya kebutuhan dalam perilaku anggota organisasi menjadi sangat jelas, terutama karyawan perusahaan yang mempunyai kebutuhan sangat kuat untuk masuk dan diterima oleh kelompok karyawan dan secara tidak langsung memberikan kontribusi terhadap pemahaman lebih baik mengenai perilaku organisasi yang akan memiliki dampak positif terhadap efektifitas individu karyawan tersebut sehingga membantunya dalam mempelajari organisasi dan diri karyawan lainnya serta mendapatkan kemampuan baru, memperoleh penghargaan yang tidak tersedia

bagi individu dari perusahaan dan memenuhi kebutuhan sosialnya, yang akan turut meningkatkan kepercayaan diri pada diri dan kemampuannya serta akan menumbuhkan dorongan pencapaian prestasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

3. Pada kebutuhan kekuasaan, McClelland berpendapat bahwa kebutuhan kekuasaan dibagi menjadi dua orientasi yaitu yang bersifat negatif dan bersifat positif. Kebutuhan kekuasaan yang bersifat personal biasanya sangat berorientasi pada “saya”. Misalnya saya harus tampak memukau dalam menyelesaikan proyek ini sehingga saya naik jabatan dan dipromosikan. McClelland merasa kekuasaan personal ini bersifat primitif, dan benar-benar memiliki konsekuensi negatif, sedangkan kebutuhan kekuasaan sosial dikarakteristikan sebagian memperhatikan tujuan kelompok, mencapai tujuan yang akan menggerakkan orang-orang, mendukung kelompok dalam merumuskan tujuan mereka, mengambil inisiatif, dan memberikan perasaan yang kuat serta mampu memberikan apa yang mereka butuhkan sehingga akan mendorong motivasi dan semangat dalam pencapaian prestasi anggota kelompok.

c. Teori Motivasi

1). Teori menurut Abraham Maslow

Menurut Abraham Maslow dalam Robins (2015), mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

- a) Fisiologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), dan kebutuhan jasmani lain.

- b) Keamanan: antaranya keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik dan emosional.
- c) Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima -baik, dan persahabatan.
- d) Penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor dari luar misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- e) Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

2). Teori X dan Y

- a) Teori X berasumsi bahwa para pekerja tidak suka bekerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab, dan harus dipaksa untuk mengerjakan.
- b) Teori Y berasumsi bahwa para pekerja suka bekerja, kreatif, mencari tanggung jawab, dan dapat menyodorkan diri sendiri dalam melakukan pekerjaannya.

3). Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor adalah suatu teori yang mengaitkan faktor-faktor intrinsik dengan kepuasan kerja dan menghubungkan factor ekstrinsik dengan ketidakpuasan kerja. Menurut Hertzberg, factor-faktor yang mengarahkan pada kepuasan pekerjaan adalah terpisah dan berbeda dari factor-faktor yang mengarahkan pada ketidakpuasan pekerjaan.

4). Teori ERG Alderfer

Alderfer mengidentifikasi tiga kelompok kebutuhan :

- a) Kebutuhan eksistensi : berhubungan dengan kelangsungan hidup (kesejahteraan fisiologis).
- b) Kebutuhan hubungan : menekankan pentingnya hubungan sosial atau hubungan antar pribadi.

c) Kebutuhan perkembangan : berhubungan dengan keinginan intrinsik individu terhadap perkembangan pribadi.

d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Memberikan motivasi kepada pegawai oleh pimpinannya merupakan proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga pegawai tersebut berkemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kewajiban bawahan untuk melaksanakan tugas sebaik

mungkin yang diberikan oleh atasan, dan inti dari tanggung jawab adalah kewajiban (Siagian, 2002). Nampaknya pemberian motivasi oleh pimpinan kepada bawahan tidaklah begitu sukar, namun dalam praktiknya pemberian motivasi jauh lebih rumit. Siagian (2002) menjelaskan kerumitan ini disebabkan oleh:

1. Kebutuhan yang tidak sama pada setiap pegawai, dan berubah sepanjang waktu. Disamping itu perbedaan kebutuhan pada setiap taraf sangat mempersulit tindakan motivasi para manajer. Dimana sebagian besar para manajer yang ambisius, dan sangat termotivasi untuk memperoleh kepuasan dan status, sangat sukar untuk memahami bahwa tidak semua pegawai mempunyai kemampuan dan semangat seperti yang dia miliki, sehingga manajer tersebut menerapkan teori coba-coba untuk menggerakkan bawahannya.
2. Feeling dan emotions yaitu perasaan dan emosi. Seseorang manajer tidak memahami sikap dan kelakuan pegawainya, sehingga tidak ada pengertian terhadap tabiat dari perasaan, keharusan, dan emosi.

4. Kerangka Berpikir dan Penurunan Hipotesis

a. Pengaruh gaya kepemimpinan direktif terhadap kinerja karyawan.

Robbins (2015) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh terhadap seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai prestasi atau tujuan organisasi. Keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya diukur dengan bagaimana cara pemimpin tersebut memberdayakan bawahannya, namun keberhasilan seorang pemimpin juga diukur melalui kemampuannya dalam menjalankan kebijakan suatu perusahaan dengan gaya kepemimpinannya masing-masing sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Hal tersebut dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya. Semakin tinggi gaya kepemimpinan seorang pemimpin maka semakin tinggi juga kinerja karyawan. Karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja apabila seorang pemimpin mampu memberikan arahan atau bimbingan dalam bekerja secara spesifik dan jelas kepada karyawan. Hal ini secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena karyawan akan sangat merasa nyaman dalam bekerja dan dapat memahami apa yang diharapkan oleh pimpinan ataupun perusahaan sehingga karyawan mampu menjalankan pekerjaannya sesuai dengan standar perusahaan. Atau bisa dikatakan seorang pemimpin yang baik dan memiliki kepedulian terhadap bawahannya akan meningkatkan kinerja karyawan. Maka dari itu gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu Widiyantoro (2005) dan Siti Askariyah (2006), yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Agusman S (2004), yang

mengatakan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja.

H1 : Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Antareja Prima Antaran Yogyakarta.

b. Pengaruh kebutuhan prestasi terhadap kinerja karyawan.

Dalam kehidupan berorganisasi, pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi berasal dari kata *movere*, yang berarti bergerak. Arti bergerak ini mendefinisikan bahwa motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Robbins (2015), mendefinisikan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Setiap pegawai belum tentu bersedia mengerahkan seluruh potensi atau kemampuan yang dimilikinya secara optimal dalam bekerja, sehingga masih diperlukan adanya dorongan agar seseorang tersebut mau menggunakan seluruh kemampuan atau potensi yang ada dalam dirinya secara optimal dalam bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Daya dorong tersebut disebut motivasi. Karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi cenderung memiliki kinerja yang optimal. Motivasi berprestasi yang tinggi akan tampil berupa kesediaan untuk bekerja keras dan sungguh-sungguh serta tekun untuk mencapai kinerja yang optimal. Karyawan yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan tertantang untuk mendapat tugas yang lebih sulit, tertantang menerima tanggung jawab yang lebih berat, dan tertantang agar mampu menduduki posisi yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan motivasi karyawan akan memberikan peningkatan yang berarti dalam meningkatkan kinerja. Untuk hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan, peneliti mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Alfiandri

(2010) dan Setyowati Subroto dan Gunistiyo (2009), yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Lucky Wulan Analisa (2011), menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi dengan kinerja.

H2 : Kebutuhan prestasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Antareja Prima Antaran Yogyakarta.

c. Pengaruh kebutuhan kekuasaan terhadap kinerja

Robbins (2015), mendefinisikan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Setiap pegawai belum tentu bersedia mengerahkan seluruh potensi atau kemampuan yang dimilikinya secara optimal dalam bekerja, sehingga masih diperlukan adanya dorongan agar seseorang tersebut mau menggunakan seluruh kemampuan atau potensi yang ada dalam dirinya secara optimal dalam bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Daya dorong tersebut disebut motivasi. Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara, dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian, atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. Secara individu kebutuhan kekuasaan merefleksikan kegiatan untuk mempengaruhi, mementor, mengajarkan, dan mendorong pencapaian prestasi. Untuk hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan, peneliti mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Dewi Ma'rifah (2006) dan Enny Rachmawati, Y. Warella, dan Zaenal Hidayat (2006), yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Lucky Wulan Analisa (2011), menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi dengan kinerja.

H3 : Kebutuhan kekuasaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Antareja Prima Antaran Yogyakarta.

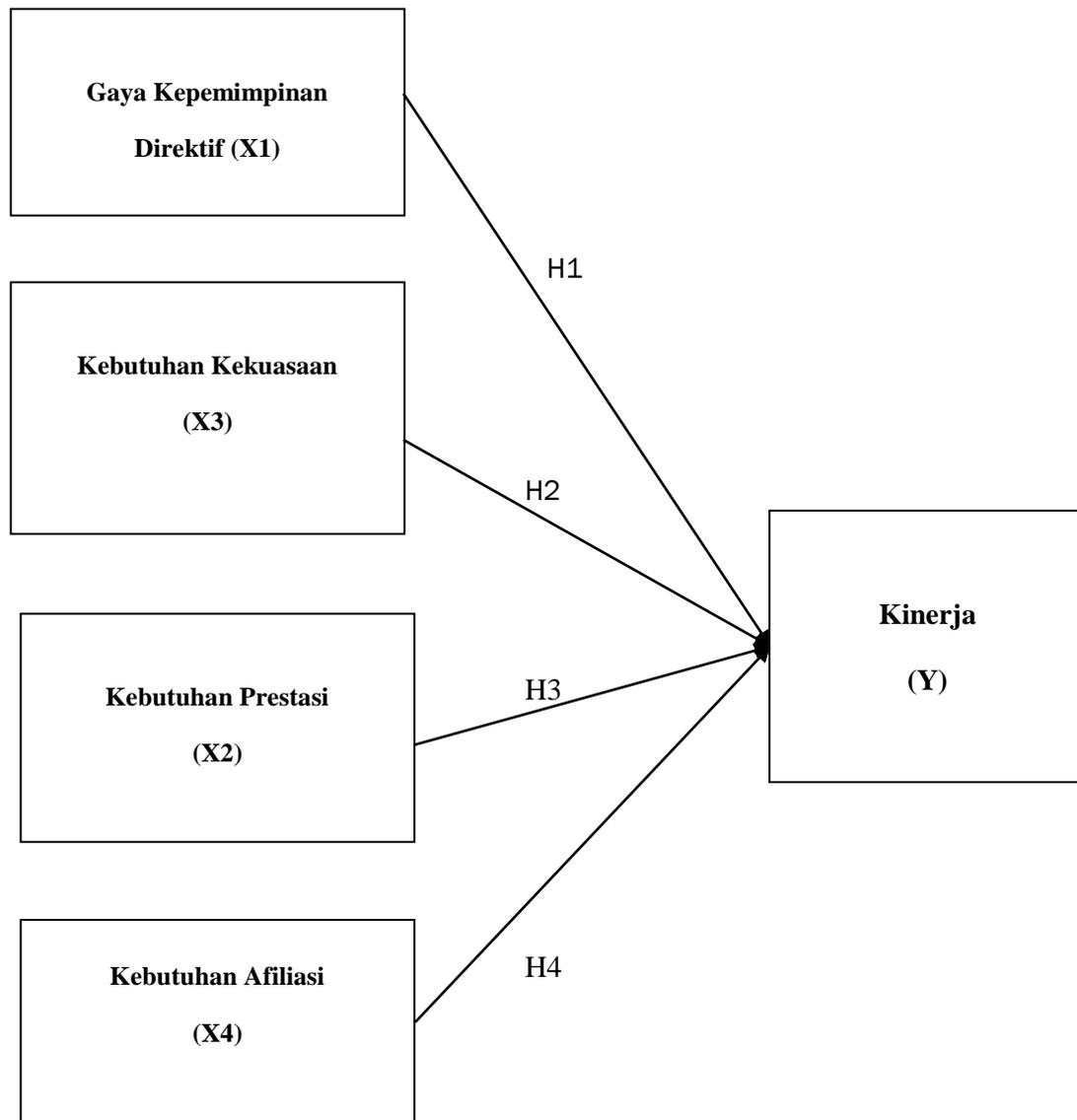
d. Pengaruh kebutuhan afiliasi/persahabatan terhadap kinerja

Seseorang memiliki kebutuhan kerjasama (afiliasi) yang tinggi. Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerja sama dengan orang lain. Namun demikian perlu dicermati bahwa sampai sejauh mana seseorang bersedia bekerjasama dengan orang lain dalam kehidupan berorganisasi, tetap dipengaruhi oleh persepsinya terhadap apa yang diperolehnya dari usaha kerjasama tersebut. Ciri-ciri seorang yang mempunyai motivasi kerjasama (afiliasi) yang tinggi adalah lebih suka mempertahankan hubungan, lebih suka kerja kelompok, dan menginginkan kasih sayang serta pengakuan. Pada kebutuhan berafiliasi atau persahabatan, pentingnya kebutuhan dalam perilaku anggota organisasi menjadi sangat jelas, terutama karyawan perusahaan yang mempunyai kebutuhan sangat kuat untuk masuk dan diterima oleh kelompok karyawan dan secara tidak langsung memberikan kontribusi terhadap pemahaman lebih baik mengenai perilaku organisasi yang akan memiliki dampak positif terhadap efektifitas individu karyawan tersebut sehingga membantunya dalam mempelajari organisasi dan diri karyawan lainnya serta mendapatkan kemampuan baru, memperoleh penghargaan yang tidak tersedia bagi individu dari perusahaan dan memenuhi kebutuhan sosialnya, yang akan turut meningkatkan kepercayaan diri pada diri dan kemampuannya serta akan menumbuhkan dorongan pencapaian prestasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Untuk hubungan motivasi kerja dengan kinerja karyawan, peneliti mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Dewi Ma'rifah (2006) dan Enny Rachmawati, Y. Warella, dan Zaenal Hidayat (2006), yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Lucky Wulan Analisa (2011), menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi dengan kinerja.

H4 : Kebutuhan afiliasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Antareja Prima Antaran Yogyakarta.

5. Model Penelitian

Adapun model penelitian dalam pandangan peneliti adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Model Penelitian