

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kepemimpinan**

###### **2.1.1.1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi, karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama, dengan mana tujuan organisasi dapat dicapai. (Malayu, 2003). Sehingga dapat didefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan, dalam situasi tertentu, sehingga dari definisi tersebut kepemimpinan adalah suatu proses, bukan orang yang meliputi pemimpin, pengikut, dan faktor situasi. Pendapat lain, kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*coercive*) untuk memotivasi orang-orang melalui komunikasi guna mencapai tujuan tertentu (Gibson, 1996).

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan (Robbins, 2003). George R. Terry (2000, dalam Heru K. 2006) merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang agar diarahkan mencapai tujuan organisasi. Dan pendapat dari J.K. Hemphill (1999, dalam Obet S.P. 2011), bahwa kepemimpinan adalah suatu inisiatif untuk bertindak

yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama.

Beberapa definisi kepemimpinan menggambarkan 'asumsi' bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang, baik individu maupun kelompok. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Banyak studi ilmiah yang dilakukan oleh banyak ahli mengenai kepemimpinan, dan hasilnya berupa teori-teori tentang kepemimpinan, sehingga teori-teori yang muncul menunjukkan perbedaan. Menurut Kartini Kartono (1994) perbedaan-perbedaan tersebut antara lain dalam; pendapat dan uraiannya, metodologinya, intepretasi yang diberikan dan kesimpulan yang ditarik.

#### **2.1.1.2. Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional dicirikan dengan perancangan tujuan-tujuan tugas, penyediaan sumberdaya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, dan penghargaan terhadap kinerja" (Burns dalam Dunford, 1995) Dalam hal ini Gibson et al (2000) menambahkan, bahwa dalam membantu bawahan mengidentifikasi apa yang harus dikerjakan, pemimpin selalu mempertimbangkan konsep diri dan kebutuhan para bawahan terhadap penghargaan. Selanjutnya Gibson et al (2000) memaparkan bahwa

kepemimpinan transaksional akan menyesuaikan berbagai tujuan, arah dan misi dengan alasan praktis.

Bass (1990) dan Yukl (1998, dalam Kuncorowati 2006) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni:

- 1) Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan
- 2) Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan
- 3) Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

#### **2.1.1.3. Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional, yakni lebih dari sekedar pertukaran dan kesepakatan. Hoy dan Miskel (2008, dalam Obet S.P. 2011) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional itu proaktif, meningkatkan kesadaran bawahan tentang kepentingan kolektif yang inspirasional, dan membantu bawahan mencapai hasil kinerja yang tinggi luar biasa. Selanjutnya Gibson et al (2000) memaparkan kepemimpinan transformasional membuat perubahan besar pada: misi unit kerja atau

organisasi atau unit kerja, cara-cara menjalankan kegiatan, dan manajemen sumberdaya manusia untuk mencapai misi yang telah ditetapkan.

Kouzes dan Posner (1995, dalam Obet S.P. 2011) mengemukakan karakteristik proses kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- 1) Menantang praktek-praktek atau cara kerja yang sedang berjalan.
- 2) Menginspirasi suatu visi bersama.
- 3) Memberdayakan pegawai untuk bertindak.
- 4) Bertindak sebagai "model berjalan".
- 5) Memperkuat tekad.

#### **2.1.1.4. Fungsi kepemimpinan**

Miftah T. (1999) menjelaskan bahwa kerangka kerja kepemimpinan dapat diukur melalui 10 (sepuluh) peran pemimpin, yang secara garis besar dibagi menjadi tiga dimensi, yaitu:

##### **1) Aktivitas *Interpersonal*.**

Hubungan antar orang diukur dengan menggunakan tiga indikator yang meliputi :

- a) *Figurhead* Yaitu pimpinan melakukan tugas-tugas seremonial dan lebih ditekankan pada konsep keteladanan kepada bawahan.
- b) Pemimpin (*Leader*)

Kemampuan pemimpin untuk memelihara unit kerja dengan mempekerjakan dan melatih staf serta menyediakan motivasi dan dorongan.

c) Penghubung (*Liaison*)

Kemampuan pimpinan untuk menjalin hubungan dengan orang-orang di luar unit kerja pimpinan yang bersangkutan, rekan sekerja dan lainnya di lingkungannya, dengan tujuan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang muncul dalam unit kerja tersebut.

2) Aktivitas *Informational*.

Pimpinan secara terus menerus akan berupaya menjadi penyedia, atau pengelola informasi, baik yang berasal dari luar, maupun dari dalam perusahaan, sehingga dapat digunakan sebagai dasar pengambil keputusan. Dalam hal ini pimpinan harus mempunyai indera yang kuat dan tajam mengenai lingkungannya. Indikator dari dimensi ini adalah:

- a) *Monitor*, yaitu kemampuan pimpinan untuk selalu mencari informasi mengenai produktivitas kerja.
- b) *Disseminator*, yaitu pimpinan harus meneruskan informasi yang berharga pada karyawan dalam unit kerjanya.
- c) *Spokenperson*, yaitu kemampuan pimpinan untuk mendistribusikan informasi berharga kepada orang-orang yang berada diluar unit kerjanya.

### 3) Peran *Decesional*,

Pimpinan harus mempunyai kemampuan untuk membuat keputusan yang berkualitas, yang berkaitan dengan unit kerjanya.

Indikator dari dimensi ini adalah:

- a) *Enterpreneur*, yaitu sikap kewirausahaan pimpinan, sehingga dapat memberikan perbaikan-perbaikan yang bersifat permanen dalam unit kerjanya, agar tujuan organisasi dapat dengan mudah dicapai.
- b) *Distrubance handler*, yaitu pimpinan harus mampu menagani kejadian-kejadian yang tidak terduga, yang dapat merugikan unit kerjanya.
- c) *Reource Allocator*, yaitu kemampuan pimpinan untuk mengalokasikan sumberdaya yang dimiliki, sehingga diperoleh efektivitas dan efisiensi.
- d) *Negotiator*, yaitu pimpinan mempunyai kemampuan menjadi penengah dalam konflik maupun negosiasi dengan pihak-pihak tertentu.

## 2.1.2. Kompensasi

### 2.1.2.1. Pengertian Kompensasi

Menurut Handoko (2003), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Jadi melalui kompensasi tersebut karyawan dapat meningkatkan kinerja,

motivasi dan kepuasan kerja serta meningkatkan kebutuhan hidupnya. Kompensasi adalah semua pendapatan baik uang maupun barang, langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada karyawan (Hasibuan, 2000). Dengan adanya semangat kerja maka hasil yang diharapkan pada perusahaan semakin memuaskan dan karyawan juga akan lebih giat bekerja agar memperoleh hasil yang baik.

Menurut Keith Davis dan Wherther W.B (1996) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Adapun pemberian kompensasi meliputi sebagai berikut :

- 1) Upah yaitu biasanya bersangkutan dengan pembayaran atas dasar jam kerja untuk kelompok-kelompok karyawan seperti produksi dan pemeliharaan.
- 2) Gaji yaitu pembayaran tetap bulanan atau mingguan untuk karyawan-karyawan klerikal, administratif, manajerial dan profesional.
- 3) Insentif yaitu pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar produktivitas karyawan atau profitabilitas organisasi atau kedua kriteria tersebut.

Menurut Hadari Nawawi ( 1997 ), Kompensasi bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan, atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Dari pengertian tersebut segera terlihat

adanya dua pihak yang memikul tanggung jawab berbeda, tetapi saling mempengaruhi dan saling menentukan. Pihak pertama adalah para pekerja yang memikul kewajiban dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan, yang selanjutnya disebut bekerja. Sedang pihak kedua adalah organisasi atau perusahaan yang memikul kewajiban dan tanggung jawab memberikan penghargaan, atau ganjaran atas pelaksanaan pekerjaan oleh pihak pertama.

Kompensasi yang berarti penghargaan atau ganjaran ternyata tidak sekedar berbentuk pemberian upah atau gaji, sebagai akibat dari pengangkatannya sebagai tenaga kerja, sebuah organisasi atau perusahaan. Penghargaan atau ganjaran sebagai kompensasi harus dibedakan jenis-jenisnya sebagai berikut :

a. Kompensasi Langsung ( *Direct Compensation* )

Yaitu penghargaan atau ganjaran yang disebut gaji atau upah yang dibayarkan secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap, meliputi : Upah, gaji, komisi, bonus.

b. Kompensasi tidak langsung ( *Indirect Compensation* )

Yaitu pemberian bagian keuntungan atau manfaat bagi para pekerja diluar gaji, atau upah tetap dapat berupa uang atau barang, meliputi : tunjangan hari raya ( THR ), Program asuransi dan kesehatan, rekreasi atau liburan, bantuan sosial serta tunjangan-tunjangan.

c. Insentif

Insentif adalah penghargaan atau apresiasi yang diberikan untuk memotivasi para karyawan, agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan pada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi. Misalnya dalam bentuk pemberian bonus. Disamping itu berarti insentif dapat berupa diberikan dalam bentuk barang. Insentif juga dapat diberikan pada tim atau kelompok kerja, dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas, dan memperbaiki moral kerja, sehingga berarti berfungsi sebagai motivasi. Disamping itu motivasi kerja biasanya telah lebih dahulu muncul, karena merasa ikut dipercaya untuk berpartisipasi melaksanakan tugas-tugas atau memecahkan masalah organisasi melalui kerja dalam kelompok. Dalam kondisi seperti itu, maka pemberian insentif akan semakin memperkuat motivasi kerja.

d. Kompensasi non finansial, meliputi :

- 1) Pekerjaan : Tugas-tugas yang menarik, dan menantang, tanggungjawab yang lebih besar, peluang akan pengakuan, peluang adanya promosi.
- 2) Lingkungan kerja : Kebijakan- kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, rekan kerja yang menyenangkan, waktu luang, lingkungan kerja yang nyaman, sarana dan prasarana pendukung pekerjaan, sarana ibadah, kafeteria, sharing pekerjaan

### 2.1.2.2. Tujuan kompensasi

Menurut Hasibuan (2000), tujuan kompensasi antara lain adalah sebagai berikut:

1) Ikatan kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalin ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugas dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan harus membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status, sosial dan egoistiknya, sehingga ia memperoleh kepuasan kerja.

3) Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan itu akan lebih mudah.

4) Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, atasan akan mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

6) Disiplin.

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan dapat semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

Menurut Gibson (1996), sasaran utama program kompensasi antara lain adalah :

- 1) Menarik orang yang berkualifikasi untuk bergabung dalam organisasi.
- 2) Mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja.
- 3) Memotivasi karyawan mencapai kinerja kerja yang tinggi

### 2.1.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Robert H. Woods (1992) faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu:

- 1) *Cost of living*, bahwa biaya hidup dapat diartikan sebagai nilai/beli pegawai, dimana biaya hidup di suatu tempat dapat berbeda dan sebagai indikator utamanya adalah indeks harga konsumen yang merupakan ukuran perubahan harga barang/jasa.
- 2) *Labor market influences*, bahwa jumlah tenaga kerja yang tersedia secara nasional/lokal berbeda. Jika pengangguran tinggi, maka jumlah

tenaga kerja yang tersedia dan keinginan untuk bekerja tinggi pula, demikian sebaliknya.

- 3) *Union influences*, bahwa pengaruh serikat kerja terhadap kompensasi memprioritaskan pada senioritas sedangkan diluar itu kompensasi berdasarkan kinerja, kemampuan dan pengetahuan.
- 4) *Governmental influences*, bahwa keterlibatan pemerintahan dalam penentuan kompensasi dengan menetapkan Undang-Undang / Peraturan-Peraturan untuk melindungi para karyawan, baik dari segi pemberian kompensasi, maupun persamaan kerja dan lain-lain.
- 5) *Internal influences*, bahwa pengaruh internal tanpa kekuatan dan kelemahan perusahaan berbeda, dimana yang berkemampuan tinggi dapat membayar kompensasi yang tinggi, demikian sebaliknya.

#### **2.1.2.4. Kedudukan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Dari penjelasan mengenai makna dan tujuan sistem kompensasi yang dilakukan dalam organisasi maupun perusahaan, dapat ditarik kesimpulan bahwa, inti dari sistem kompensasi, selain sebagai pencipta hubungan hak dan tanggungjawab formal, antara karyawan dengan organisasi atau perusahaan, juga sebagai faktor pengendali dan pengarah perilaku kerja karyawan, agar sesuai dengan tujuan perusahaan serta menciptakan kinerja yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

### **2.1.3. Motivasi**

#### **2.1.3.1. Pengertian Motivasi**

Motivasi adalah kemauan untuk melakukan tingkat upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, sepanjang upaya itu juga memenuhi kebutuhan individualnya (Kertonegoro, 1994). Motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual (Sedarmayanti 2009).

Menurut Winardi (2007) motivasi berasal dari kata motivation yang berarti “menggerakkan”. Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

#### **2.1.3.2. Teori-Teori Motivasi**

Hadari Nawawi ( 1997 ), menyatakan bahwa terdapat berbagai teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli. Teori motivasi tersebut dapat digolongkan kedalam 3 ( tiga ) kelompok teori yaitu :

##### **a. Teori isi ( *Content Theory* ).**

Dalam pandangan teori ini, setiap individu mempunyai kebutuhan (keinginan), yang ada di dalam diri mereka yang menyebabkan mereka termotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang akan mereka lakukan. Kebutuhan akan

menjadi motif dalam menggerakkan seseorang untuk melakukan apa saja yang dirasakannya untuk memperkuat realitas pribadinya. Pegawai yang mendapatkan kepercayaan di dalam melaksanakan tugas dari atasannya akan menyelesaikan tugasnya itu dengan kegairahan yang tinggi apabila penghargaan yang akan diterimanya sebanding dengan beratnya tugas yang dibebankan kepadanya. Para ahli yang tergabung dalam kelompok teori isi ini seperti: *Maslow; Mc Gregore; Herzberg; Arlison* dan *McClelland*. Teori isi menekankan pada arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada didalam diri individu yang menyebabkan seseorang bertingkah laku tertentu.

b. Teori proses ( *Process Theory* ).

Teori proses tidak hanya menekankan pada kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tetapi teori ini menekankan pula pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivisir. Dalam pandangan teori proses, kebutuhan hanyalah salah satu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana individu berperilaku. Proses bagaimana individu berperilaku inilah yang harus diperhatikan dalam meningkatkan motivasi. Kuatnya motivasi seseorang akan tergantung pada kemungkinan keberhasilan mengatasi suatu tantangan di dalam hidupnya. *Frederick Herzberg* mengatakan bahwa salah satu faktor motivator adalah tugas atau kerja yang punya tantangan (*challenging work*).

c. Teori penguatan (*Reinforcement Theory*).

Teori penguatan menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku dimasa yang lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Oleh karena itu, teori ini tidak menggunakan motif dan proses motivasi. Dalam pandangan teori ini individu bertindak laku tertentu karena di masa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan dan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan. Sebagian besar individu akan menyukai akibat yang menyenangkan, dan mereka akan mengulangi perilaku yang menghasilkan akibat menyenangkan tersebut. Sedangkan perilaku yang menghasilkan akibat tidak menyenangkan akan mereka hindari.

**2.1.3.3. Teori Motivasi McClelland**

Dalam penelitian ini menggunakan teori motivasi yang dikemukakan oleh McClelland dijadikan dasar teori untuk variabel motivasi. McClelland dalam teorinya yang terkenal dengan teori kebutuhan, yaitu:

- 1) Kebutuhan berprestasi (*Need for achievement*)
- 2) Kebutuhan berafiliasi (*Need for affiliation*)
- 3) Kebutuhan kekuasaan (*Need for power*).

Inti dari teori McClelland terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan tersebut.

David McClelland dan para peneliti lainnya mengemukakan adanya korelasi positif antara kebutuhan berprestasi dengan kinerja dan sukses pelaksanaan. Melalui riset empiriknya, McClelland menemukan bahwa para usahawan, ilmuwan dan professional mempunyai tingkat motivasi kinerja di atas rata-rata. Motivasi seorang pengusaha tidak semata-mata ingin mencapai keuntungan demi keuntungan itu sendiri, tetapi dia mempunyai keinginan yang kuat untuk berprestasi. Keuntungan atau laba hanyalah suatu ukuran sederhana yang menunjukkan seberapa baik pekerjaan telah dilakukan, tetapi tidak sepenting tujuan itu sendiri.

Heru K.T. (2009), menjelaskan definisi teori motivasi dari McClelland, yaitu bahwa prestasi seseorang dalam bekerja ditentukan oleh tiga kebutuhan yang ada dalam diri kita, yaitu:

1) Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*)

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

- a) Suka mengambil risiko yang moderat.
- b) Dalam pandangan mereka, prestasi lebih disebabkan faktor mereka sendiri dari pada faktor orang lain.
- c) Memerlukan umpan balik yang cepat terkait dengan keberhasilan dan kegagalan mereka.

2) Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*)

Seseorang memiliki kebutuhan kerja sama (afiliasi) yang tinggi. Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain. Namun demikian perlu dicermati bahwa sampai sejauh mana seseorang bersedia bekerja sama dengan orang lain dalam kehidupan berorganisasi, tetap dipengaruhi oleh persepsinya terhadap apa yang akan diperolehnya dari usaha kerja sama tersebut.

Ciri-ciri seseorang yang mempunyai motivasi kerja sama (afiliasi) yang tinggi adalah sebagai berikut:

- a) Lebih suka mempertahankan hubungan.
  - b) Lebih suka kerja kelompok.
  - c) Menginginkan kasih sayang dan pengakuan.
- 3) Kebutuhan kekuasaan (*need for power*)

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 keinginan untuk :

- a) Mempengaruhi.
- b) Mementor.

- c) Mengajarkan.
- d) Mendorong pencapaian prestasi.

#### 2.1.3.4. Teori Motivasi Maslow

Menurut Maslow (dalam As'ad 2003) kebutuhan manusia berdasarkan hirarki kebutuhan dari kebutuhan yang paling rendah hingga kebutuhan yang paling tinggi. Teori motivasi Maslow ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar individu tersebut termotivasi untuk kerja. Kebutuhan pokok manusia yang teridentifikasi Maslow dalam urutan kadar pentingnya adalah:

- 1) Kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex;
- 2) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual;
- 3) Kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*);
- 4) Kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan
- 5) Aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Berdasarkan teori Maslow, kebutuhan yang tidak terpuaskan adalah motivator utama dari perilaku, dan kebutuhan yang berada pada level

terendah dari hirarki akan didahulukan sebelum level yang lebih tinggi. Di waktu tertentu, bagaimanapun, hanya satu jenis kebutuhan yang memotivasi terjadinya perilaku, dan hal ini tidak mungkin melompati level tertentu. Setelah seorang individu memuaskan satu jenis kebutuhannya, ia akan mencoba untuk memuaskan kebutuhan pada level berikutnya dalam hirarki, dan level ini akan menjadi fokus motivasi.

#### **2.1.4. Kinerja**

##### **2.1.4.1. Definisi Kinerja**

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang, secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan terjemahan dari kata *performance* ( Veithzal, 2005 ). Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian, serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta ( *Stolovich dan Keps* dalam Veithzal, 2005 ). Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi, dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkatan kemampuan tertentu . ( *Hersey dan Blanchard*, dalam Veithzal., 2005 ) Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa

pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

#### **2.1.4.2. Tujuan Pengelolaan kinerja**

Heru K.T. ( 2009 ), menjelaskan tujuan dari sistem pengelolaan kinerja mencakup tiga hal antara lain :

1) Tujuan strategis

Sistem pengelolaan kinerja harus menghubungkan antara aktivitas karyawan dengan tujuan organisasi. Salah satu cara untuk mengimplementasikan strategi ini adalah dengan terlebih dahulu mendefinisikan hasil, perilaku, dan karakteristik karyawan yang selanjutnya digunakan untuk mengeksekusi strategi disertai dengan pengembangan pengukuran kinerja dan sistem umpan balik untuk memaksimalkan potensi karyawan dan memperoleh hasil yang tinggi.

2) Tujuan administrasi

Sebuah organisasi sering kali menggunakan informasi pengelolaan kinerja untuk tujuan pengambilan keputusan

administrasi seperti kebijakan kenaikan gaji, promosi jabatan, pemberhentian karyawan dan penghargaan atas kinerja karyawan.

3) Tujuan pengembangan

Tujuan ketiga dari pengelolaan kinerja adalah untuk mengembangkan karyawan agar bisa bekerja secara efektif. Ketika karyawan mulai tidak bekerja sesuai dengan harapan, maka manajer harus segera meningkatkan kinerja mereka. Melalui proses evaluasi kinerja dan umpan balik yang diberikan kepada karyawan maka akan ditemukan kelemahan-kelemahan karyawan yang membuat kinerja mereka menurun.

#### 2.1.4.3. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja

Teori tentang kinerja adalah teori psikologis tentang proses tingkah laku seseorang, sehingga ia menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Gibson dari Veithzal (2005 ), yang mengutip dari pendapat *Gibson* antara lain :

- 1) Harapan mengenai imbalan.
- 2) Dorongan atau motivasi.
- 3) Kemampuan, kebutuhan dan sifat.
- 4) Kepemimpinan dalam organisasi.
- 5) Persepsi terhadap tugas.
- 6) Imbalan internal dan eksternal.
- 7) Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

#### 2.1.4.4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja hendaknya diarahkan pada beberapa komponen kinerja, *Dessler* ( 2003 ): menyarankan bahwa penilaian kinerja setidaknya meliputi lima komponen antara lain :

- 1) Kualitas pekerjaan, mencakup akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluarga.
- 2) Kuantitas pekerjaan, mencakup volume dan kontribusi hasil kerja.
- 3) Supervisi yang diperlukan, mencakup perlu atau tidaknya pemberian arahan atau perbaikan.
- 4) Kehadiran, mencakup aktivitas, kepercayaan atau keteladanan dan ketepatan waktu.
- 5) Konservasi, mencakup pencegahan, pemborosan dan pemeliharaan.

Robert L. Mathis & John H. Jackson (2006 dalam Obet SP, 2011), mendefinisikan kinerja ( *performance* ), adalah apa yang dilakukan dan apa yang tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umumnya untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen antara lain :

- 1) Kuantitas dari hasil.
- 2) Kualitas dari hasil.
- 3) Ketepatan waktu dan hasil.
- 4) Kehadiran.
- 5) Kemampuan bekerjasama.

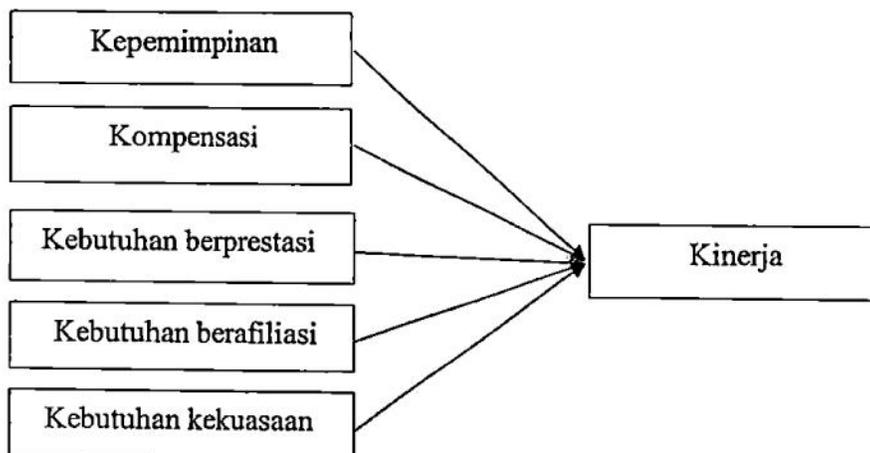
## **2.2. Penelitian Terdahulu**

1. Pengaruh Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan BPR SINAR ENAM PERMAI) oleh Subardiarsa (2004)
2. Pengaruh Konflik dan Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Lembaga Pendidikan Tinggi Grup Primagama di Yogyakarta oleh Heru Kuncorowati (2006)
3. Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Kebutuhan Berprestasi, Kebutuhan Berafiliasi, dan Kebutuhan Kekuasaan Terhadap Kinerja Karyawan Agen di Perusahaan Asuransi Jiwa AJB. BUMIPUTERA 1912 Cabang Kota Magelang oleh Obet Setyo Prabowo (2011)
4. Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Kebutuhan Berprestasi, Kebutuhan Berafiliasi dan Kebutuhan Kekuasaan Terhadap Prestasi Pemain Sepakbola Profesional di DIY Yulianti Farida (2012)

## **2.3. Model Penelitian dan Hipotesis**

### **2.3.1. Model Penelitian**

Dari uraian pada landasan teori diatas, maka model penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



**GAMBAR 2.1  
MODEL PENELITIAN**

### 2.3.2. Hipotesis

Berdasarkan model penelitian diatas dan untuk menjawab sementara penelitian ini, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H1 = ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai Kecamatan Gondokusuman.
- H2 = ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kompensasi (X2) terhadap kinerja pegawai Kecamatan Gondokusuman.
- H3 = ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kebutuhan berprestasi (X3) terhadap kinerja pegawai Kecamatan Gondokusuman.
- H4 = ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kebutuhan berafiliasi (X3) terhadap kinerja pegawai Kecamatan Gondokusuman.

H5 = ada pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kebutuhan kekuasaan (X3) terhadap kinerja pegawai Kecamatan Gondokusuman.