

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja secara sederhana merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu Kasmir (2016).

Menurut Ivancevich dalam Kasmir (2016) menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilakukan secara sistematis untuk menilai keseluruhan kinerja pegawai dalam jangka waktu atau periode tertentu Kasmir (2016). Proses penilaian kinerja menurut Kasmir (2016) dilakukan melalui:

1. Menyusun rencana kerja

Perencanaan kerja dikaitkan dengan tujuan tahunan yang akan dicapai oleh perusahaan dengan cara membandingkan rencana yang ada. Rencana kerja sendiri merupakan suatu tahap dalam hal menyepakati sasaran ataupun tujuan kerja yang harus dicapai dan termasuk sikap serta perilaku dari seorang pegawai yang

harus ditampilkan nantinya dalam satu periode penilaian ke depan. Bertujuan agar karyawan atau pegawai akan mengerti dan bersedia untuk mewujudkannya.

a) Pelaksanaan

Di dalam pelaksanaan, termasuk ke dalam pelaksanaan rencana yang dilakukan oleh pegawai yang melanjutkan dari rencana yang telah direncanakan sebelumnya. Bertujuan agar rencana yang sebelumnya direncanakan dilakukan dengan sesuai pedoman yang sudah terlebih dahulu ditetapkan.

b) Pembinaan

Adanya pembinaan terkait dengan karyawan yang belum dapat mencapai ataupun tidak dapat mewujudkan rencana yang sebelumnya telah ditetapkan. Praktiknya kegiatan pembinaan dilakukan oleh atasan secara langsung. Dilakukannya pembinaan adalah untuk pemantauan dari pencapaian tujuan kerja selama periode penilaian. Setelah itu dilakukan pembimbingan kepada bawahan guna memastikan bahwa bawahan tersebut tetap berada dalam jalur yang telah ditentukan agar kinerjanya dapat tercapai.

2. Pengawasan atau peninjauan

Kegiatan pengawasan dilakukan untuk mengetahui kemajuan yang terjadi dari rencana kerja. Setelah itu digunakan untuk

langkah penyusunan rencana berikutnya serta menindaklanjutinya. Sedangkan tahap peninjauan termasuk tahap untuk mengukur pencapaian tujuan serta perilaku kerja dari bawahan, dan juga penarikan kesimpulan berkaitan dengan apa yang sudah berjalan secara efektif dan yang belum berjalan secara efektif dari sebelumnya. Langkah terakhir adalah untuk memberikan *feedback* terhadap pencapaian dari tujuan kerja serta penentuan tindak lanjut yang akan dilakukan selanjutnya. Tujuan pengawasan juga untuk mengetahui yang seharusnya dilakukan oleh karyawan sudah berjalan dengan benar.

3. Mengendalikan

Pengendalian akan dilakukan jika terjadi hal-hal yang menyimpang dalam pelaksanaan yang dilakukan. Kegiatan mengendalikan dimaksudkan supaya tidak keluar dari jalur yang telah ditetapkan. Jika ada yang keluar dari jalur maupun aturan yang ditetapkan harus segera ditindaklanjuti dengan mengembalikan ke posisi semula.

c. Asas-Asas Penilaian Kinerja

Asas-asas penilaian untuk melakukan penilaian kinerja menurut Kasmir (2016):

1. Secara objektif

Objektif juga berarti ketika dilakukan penilaian harus dilakukan secara apa adanya, disesuaikan dengan ketetapan kriterianya.

Yang berarti disini dalam melakukan penilaian tidak boleh terpengaruh kepada hal-hal diluar yang sebelumnya telah ditentukan.

2. Secara adil

Adil diartikan sebagai asas yang penting, terkait dengan tidak memberikannya keadilan nantinya akan berdampak buruk terhadap proses penilaian. Dengan cara memberikan hak maupun kesempatan yang sama kepada seluruh karyawan, serta memberikan peluang yang sama untuk dinilai agar nantinya tidak menimbulkan kecemburuan antar karyawan.

3. Secara transparan

Setelah memperhatikan asas objektif dan adil, faktor selanjutnya yang perlu juga untuk diperhatikan yaitu faktor transparansi. Ketika melakukan penilaian harus dengan keterbukaan, baik dari proses penilaian maupun pemberian hasil penilaian.

d. Indikator Penilaian Prestasi Kerja

Kasmir (2016) menjelaskan untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja, yakni:

1. Kualitas (mutu)

Dalam mengukur kinerja karyawan yang dapat dilakukan salah satunya dengan melihat kualitas (mutu) dari hasil pekerjaan melalui proses tertentu. Kualitas juga merupakan tingkatan dimana proses ataupun hasil dari penyelesaian kegiatan tertentu

mendekati kesempurnaan. Sehingga makin sempurna suatu produk yang dihasilkan, maka dapat diketahui kinerjanya semakin baik, demikian pula sebaliknya.

2. Kuantitas (jumlah)

Dalam mengukur kinerja karyawan yang dapat dilakukan selanjutnya ialah dengan melihat kuantitas (jumlah) yang telah dihasilkan seseorang. Kuantitas dapat diartikan juga sebagai kegiatan produksi yang dihasilkan yang ditunjukkan dengan mata uang, jumlah unit, atau sejumlah kegiatan yang telah dikerjakan. Kuantitas yang telah dicapai diharapkan dapat memberikan hasil jumlah yang sesuai dengan target atau bahkan melebihi target yang telah ditentukan.

3. Waktu (jangka waktu)

Bagi sebagian jenis pekerjaan tertentu, ada yang menggunakan batas waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Ada pekerjaan yang menggunakan batas waktu minimal dan juga maksimal yang harus dipenuhi. Jika dalam pekerjaannya tidak memenuhi waktu yang telah ditentukan dapat dianggap kinerjanya kurang baik. Ketepatan waktu dipahami dengan kegiatan yang dapat diselesaikan atau produksi yang telah diselesaikan dengan melihat kepada batas waktu yang telah ditentukan. Makin cepat pekerjaan dapat terselesaikan maka semakin baik pula kinerjanya begitu juga sebaliknya.

4. Penekanan biaya

Penekanan biaya dapat juga diartikan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk aktivitas tertentu dan sudah dianggarkan sebelumnya ketika aktivitas belum dijalankan. Biaya yang sudah dianggarkan dijadikan acuan bagi perusahaan agar tidak melebihi batas ketentuannya. Jika penggunaan biaya melebihi dari anggaran, dapat dipastikan akan terjadi pemborosan, sehingga nantinya kinerjanya dianggap kurang baik, demikian pula sebaliknya. Perlu dilakukan efektivitas biaya di seluruh bidang yang mempunyai anggaran biaya.

5. Pengawasan

Dalam berbagai jenis pekerjaan akan memerlukan adanya pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang dijalankan. Dari setiap aktivitas pekerjaan yang dilakukan diperlukan adanya pengawasan sehingga nantinya tidak akan melenceng dari apa yang telah ditetapkan sebelumnya, dan juga dengan pengawasan kinerja yang dihasilkan juga akan baik. Ketika diawasi, karyawan akan bertanggung jawab dengan apa yang mereka kerjakan, dan jika ditemukan penyimpangan akan dengan mudah dikoreksi serta melakukan perbaikan secara cepat. Saat suatu pekerjaan tidak dilengkapi dengan pengawasan maka hal tersebut nantinya akan mempengaruhi kinerja dari seseorang.

Sehingga hasil kerja yang dilakukan akan dapat dipastikan memberikan hasil yang kurang baik. Hubungan antar karyawan Dalam kegiatan penilaian kinerja sering dilibatkan dengan kerja sama maupun hubungan kerukunan antar karyawan dan antar pemimpin. Dengan adanya hubungan ini maka dapat diukur apakah karyawan mampu dalam hal pengembangan perasaan seperti saling menghargai, berniat baik, serta bekerja sama dari satu karyawan kepada karyawan yang lainnya. Dampak dari hubungan antarpersonal tersebut nantinya akan menciptakan suasana nyaman serta kerja sama yang nantinya di mungkinkan antara satu dengan lainnya akan saling mendukung guna menghasilkan pekerjaan yang baik.

e. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kasmir (2016) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kinerja sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian

Kemampuan yang dimiliki seseorang akan mempengaruhinya dalam melakukan suatu pekerjaan. Dimana semakin seseorang memiliki kemampuan yang baik, maka dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar dan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Artinya, ketika karyawan memiliki kemampuan yang baik maka ia akan memberikan kinerja yang baik, begitupun

sebaliknya. Pada dasarnya, kemampuan serta keahlian seseorang akan mempengaruhi kinerjanya.

2. Pengetahuan

Maksud dari pengetahuan disini ialah pengetahuan akan pekerjaan. Jadi, seseorang yang memiliki pengetahuan secara baik cenderung akan berkinerja dengan baik, begitu juga sebaliknya. Dengan mengetahui pengetahuan mengenai pekerjaan maka hal tersebut dapat memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa pengetahuan akan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

3. Rancangan kerja

Rancangan kerja diartikan juga sebagai rancangan pekerjaan yang nantinya dapat memudahkan karyawan guna mencapai tujuannya. Jika suatu pekerjaan mempunyai rancangan yang jelas dan baik, maka akan mudah untuk menjalankannya dengan tepat dan benar, dan sebaliknya. Kesimpulannya rancangan pekerjaan di buat untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaan. Dengan begitu, rancangan pekerjaan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

4. Kepribadian

Terkait dengan kepribadian atau karakter yang dimiliki seseorang. Ketika seseorang tersebut memiliki kepribadian atau karakter yang baik, maka akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh dan penuh dengan tanggung jawab sehingga hasil dari pekerjaannya juga baik. Sedangkan bagi seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang buruk, akan dapat dipastikan dalam melakukan pekerjaan tidak sungguh-sungguh dan tidak bertanggung jawab sehingga pada akhirnya hasil dari pekerjaannya pun tidak baik sehingga akan mempengaruhi kinerjanya pula. Dengan begitu, kepribadian ataupun karakter nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah dorongan bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Karyawan yang memiliki dorongan yang kuat baik dari dalam diri atau dorongan dari luar dirinya akan merangsang karyawan untuk terdorong melakukan sesuatu yang baik. Kemudian dorongan atau rangsangan tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik, begitu juga sebaliknya. Sehingga motivasi akan mempengaruhi kinerja seseorang, dimana semakin termotivasi maka seseorang akan melakukan pekerjaan dengan baik dan kinerjanya akan meningkat.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang pemimpin dalam hal mengatur, mengelola, serta memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan tugas maupun tanggung jawab yang telah diberikan. Contoh perilaku pemimpin yang baik akan membuat karyawan merasa senang dengan mengikuti perintah yang diperintahkan oleh atasannya. Hal tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan. Kesimpulannya bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja.

7. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah gaya ataupun sikap dari seorang pemimpin dalam menghadapi maupun memerintahkan bawahan. Contoh gaya kepemimpinan demokratis akan berbeda dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Pada kenyataannya gaya kepemimpinan bisa diterapkan dengan menyesuaikan kondisi organisasi. Sebagai contoh, dalam organisasi akan membutuhkan gaya otoriter maupun demokratis disesuaikan dengan alasannya. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin mempengaruhi kinerja dari karyawan.

8. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah kebiasaan atau norma yang diterapkan dalam organisasi atau perusahaan. Kebiasaan ataupun norma akan mengatur tentang hal-hal apa saja yang berlaku dan dapat

diterima secara umum dan harus dipatuhi oleh segenap anggota organisasi atau perusahaan. Kepatuhan dari setiap anggota organisasi untuk mematuhi kebiasaan atau norma tersebut nantinya akan mempengaruhi kinerja seorang karyawan atau kinerja organisasi itu sendiri, begitupun sebaliknya. Maka dapat disimpulkan budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

9. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan senang, suka, gembira yang dirasakan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang, suka, gembira dalam bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan baik, begitu juga sebaliknya. Maka dengan demikian, kepuasan kerja akan dapat mempengaruhi kinerja.

10. Lingkungan kerja

Termasuk suasana maupun kondisi yang ada di sekitar kantor. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, juga termasuk hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Ketika lingkungan kerja mendukung dan membuat suasana menjadi nyaman, maka suasana kerja akan menjadi kondusif, sehingga nantinya dapat meningkatkan hasil kerja seseorang.

11. Loyalitas

Loyalitas merupakan bentuk kesetiaan karyawan terhadap organisasinya untuk tetap mau bekerja dan membela perusahaan. Karyawan akan bekerja dengan sungguh-sungguh untuk menunjukkan kesetiaannya. Karyawan yang setia juga tidak akan membocorkan apa yang menjadi rahasia perusahaan dan akan terus membangun untuk terus berkarya. Sehingga pada akhirnya, loyalitas karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri.

12. Komitmen

Termasuk ke dalam kepatuhan karyawan untuk mau menjalankan dan mematuhi peraturan perusahaan dalam bekerja. Kepatuhan karyawan juga termasuk dalam bentuk janji-janji yang dibuat dan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Dengan mematuhi janjinya, akan membuat karyawan berusaha untuk bekerja dengan baik dan menepati janji. Sehingga kepatuhan untuk memenuhi janji dan kesepakatan kerja akan mempengaruhi kinerjanya.

13. Disiplin kerja

Disiplin kerja adalah usaha yang dilakukan karyawan untuk mau menjalankan segala aktivitas pekerjaannya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja juga bisa dalam bentuk waktu,

ketika karyawan masuk kerja dengan tepat waktu. Karyawan yang disiplin nantinya dapat mempengaruhi kinerja.

f. Faktor-Faktor yang Dipengaruhi Kinerja

Kasmir (2016) merangkum beberapa faktor yang dipengaruhi kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai berikut:

1. Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik maka akan memperoleh balas jasa dalam bentuk kenaikan gaji ataupun tunjangan lainnya. Namun, jika kinerja karyawan tidak baik, maka akan menurunkan gaji atau tunjangan yang akan diperolehnya. Besar atau kecilnya kompensasi menyesuaikan peraturan yang dibuat dalam perusahaan. Dengan begitu, kinerja akan mempengaruhi kompensasi yang diperoleh karyawan.

2. Jenjang karier

Jenjang karier dapat berupa penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Karyawan yang memiliki prestasi atau kinerja yang baik maka akan diberikan peningkatan karier, begitu juga sebaliknya. Kenaikan karier bagi seseorang dapat juga berupa kenaikan jabatan maupun pangkat.

3. Citra karyawan

Citra dipahami sebagai pandangan yang ditujukan untuk seseorang atau karyawan karena ia telah melakukan sesuatu. Dengan memiliki kinerja yang baik seseorang kemudian akan diberi penghargaan, dan hal tersebut akan dipandang oleh orang-orang sebagai pujian dan dijadikan suri tauladan, begitu juga sebaliknya.

2. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi

Menurut Robbins & Judge (2015) mengartikan motivasi sebagai suatu bentuk proses mengenai kekuatan arah dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya.

Sutrisno (2009) menjelaskan bahwa motivasi memiliki komponen, yakni komponen dalam dan komponen luar. Komponen dalam ialah perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa tidak puas, ketegangan psikologis. Sedangkan untuk komponen luar ialah apa yang diinginkan seseorang, tujuan yang menjadi arah tingkah lakunya. Jadi, komponen dalam adalah kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipuaskan, sedangkan komponen luar adalah tujuan yang hendak dicapai.

b. Teori-Teori Motivasi

Teori-teori seperti yang dijelaskan dalam Sutrisno (2009), menyatakan bahwa teori motivasi dikelompokkan ke dalam dua aspek, yaitu:

1. Teori Kepuasan

Teori kepuasan mendasar kepada pendekatan atas faktor-faktor kebutuhan dan juga kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu, dimana teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya Sutrisno (2009).



Gambar 2.1

Model Motivasi dari *Content Theory* (Sutrisno, 2009)

2. Teori Motivasi Proses

Teori motivasi proses memusatkan perhatiannya pada bagaimana motivasi terjadi, dengan kata lain teori proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu dapat bekerja secara giat sesuai dengan keinginan manajer Sutrisno (2009).

Ada pula lima teori modern yang dikemukakan oleh Kreitner & Kinicki (2003), yaitu:

a) Kebutuhan

Dalam teori kebutuhan dijelaskan bahwa seorang individu cenderung akan termotivasi oleh kebutuhan yang tidak terpuaskan. Contohnya saat seseorang tidak merasa puas dalam kehidupan sosialnya, maka orang tersebut akan termotivasi memenuhi kebutuhannya dengan mengikuti banyak aktivitas sosial.

b) Penguatan

Perilaku seseorang nantinya akan dikendalikan oleh konsekuensinya, maka dari itu seseorang akan cenderung mengulangi perilaku yang diikuti oleh konsekuensi yang mendukung dan sebaliknya, seseorang akan menghindari dari perilaku yang nantinya mengakibatkan konsekuensi yang tidak mendukung.

c) Kesadaran

Dijelaskan bahwa perilaku merupakan suatu fungsi keyakinan, harapan, nilai-nilai, serta kesadaran mental yang lain. Maka perilaku dipandang sebagai hasil dari pilihan-pilihan yang rasional dan kesadaran di antara rangkaian tindakan alternatif.

d) Karakteristik Pekerjaan

Dalam karakteristik pekerjaan tugas dapat menjadi kunci dari motivasi karyawan. Sebagai contoh ketika seorang

karyawan dihadapkan pada tugas yang monoton akan menghalangi motivasi untuk dapat berprestasi, lain halnya jika suatu tugas atau pekerjaan itu menantang, maka akan meningkatkan motivasi karyawan.

e) Perasaan/Emosi

Motivasi didasarkan pada gagasan bahwa karyawan adalah orang yang sedang mengejar tujuan dan bukannya untuk menjadi seseorang yang berprestasi baik. Contohnya, ketika seorang mahasiswa ingin berhasil meraih nilai yang baik dalam setiap mata kuliah, seorang teman yang baik, orang tua yang penuh dengan kasih sayang, maka dari itu motivasi kerja diajarkan untuk memenuhi fungsi dari perasaan dan emosi untuk berbagai kepentingan serta tujuan yang seseorang miliki.

c. Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Bangun (2012) mengadopsi teori dua faktor Herzberg atau biasa disebut teori motivasi higienis mengusulkan bahwa faktor intrinsik terkait dengan kepuasan kerja, sedangkan faktor ekstrinsik berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kepuasan (*satisfaction*)

Bisa disebut juga sebagai motivator faktor atau faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan dapat

meningkatkan prestasi para pekerja tetapi faktor ini tidak menimbulkan ketidakpuasan bila hal itu tidak terpenuhi, jadi faktor kepuasan bukanlah kebalikan dari faktor ketidakpuasan. Faktor kepuasan disebut juga sebagai faktor motivasi intrinsik, antara lain: prestasi, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan.

2. Faktor Ketidakpuasan (*dissatisfaction*)

Bisa disebut sebagai *hygiene factor* atau faktor pemeliharaan yang bersumber dari ketidakpuasan kerja. Faktor yang bukan menimbulkan kepuasan, tetapi bila ditingkatkan dapat mengurangi ketidakpuasan, faktor ini juga disebut sebagai faktor motivasi ekstrinsik, antara lain: kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, penggajian, hubungan kerja, kondisi kerja, keamanan kerja dan status kerja.

d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dibedakan menjadi dua yaitu faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan menurut Sutrisno (2009) antara lain:

1. Faktor Intern

Faktor intern dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang, diantaranya:

a) Keinginan untuk dapat hidup

Setiap manusia memiliki keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat hidup tersebut merupakan kebutuhan setiap manusia. Untuk dapat mempertahankan hidup, seseorang akan mengerjakan apa saja, melihat dari pekerjaan itu baik atau tidak baik, dan sebagainya. Sebagai contoh, manusia memerlukan makan dan minum, dari kebutuhan tersebut seseorang akan bekerja keras untuk dapat memnuhi kebutuhannya yaitu makan dan minum.

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki disini contohnya adalah benda. Seseorang memiliki keinginan untuk dapat memiliki suatu benda tertentu akan mendorong orang tersebut untuk bersedia melakukan suatu pekerjaan. Kemudian keinginan keras untuk dapat memiliki akan mendorong seseorang untuk mau bekerja.

c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau untuk bekerja disebabkan salah satunya yaitu adanya keinginan untuk diakui, dan dihormati oleh orang lain.

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Seseorang menginginkan suatu pengakuan seperti halnya dalam prestasi, hubungan kerja yang baik, pimpinan yang

bersikap adil dan bijaksana, serta perusahaan dimana tempatnya bekerja dapat dihargai oleh masyarakat.

e) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk dapat berkuasa disini membuat seseorang terdorong untuk mau bekerja lebih giat lagi. Tentunya akan lebih baik jika keinginan untuk berkuasa diiringi dengan niat yang positif yakni ingin menjadi ketua karena kepercayaan yang orang lain berikan, sehingga seseorang akan menjadi pantas untuk dijadikan penguasa dalam suatu unit organisasi/kerja.

2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern memiliki peran dalam melemahkan motivasi kerja seseorang, faktor-faktor ekstern tersebut adalah:

a) Kondisi lingkungan kerja

Yang dimaksud dengan lingkungan pekerjaan disini adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi setiap pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja dapat berupa tempat kerja itu sendiri, fasilitas, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, hubungan sesama rekan kerja, dan sebagainya. Lingkungan kerja yang baik akan memotivasi karyawan dalam melakukan setiap pekerjaan dengan baik, namun sebaliknya

jika lingkungan kerja tidak baik maka akan menghambat pekerjaan seseorang.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi dapat menjadi motivasi bagi seseorang untuk dapat terdorong sehingga akan bekerja dengan lebih baik lagi. Kompensasi yang memadai akan menarik dan mendorong seseorang untuk termotivasi dan bekerja lebih baik, sebaliknya jika kompensasi yang diberikan kurang memadai justru akan membuat seseorang tidak tertarik untuk bekerja keras.

c) Supervisi yang baik

Fungsi dari supervisi dalam suatu pekerjaan adalah untuk memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar nantinya dapat melakukan pekerjaan dengan baik tanpa membuat suatu kesalahan. Posisi supervisi yang dekat dengan para karyawan akan membantu, sehingga menciptakan sifat-sifat kepemimpinan yang positif, maka akan membuat suasana kerja menjadi lebih bersemangat. Oleh sebab itu, peran dari supervisi mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

d) Adanya jaminan pekerjaan

Seseorang bersedia dan termotivasi untuk bekerja keras bagi perusahaan tempatnya bekerja jika yang bersangkutan

merasa diberikan jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e) Status dan tanggung jawab

Status dalam jabatan tertentu merupakan keinginan untuk setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki suatu jabatan tertentu, maka seseorang akan merasa bahwa dirinya akan dipercaya, memiliki tanggung jawab, serta wewenang yang besar untuk melakukan segala kegiatan. Oleh karena itu, status dan kedudukan merupakan suatu dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

f) Peraturan yang fleksibel

Peraturan yang terdapat dalam suatu instansi biasanya meliputi sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Maka dari itu, biasanya peraturan akan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik.

3. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Northouse (2017) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses dimana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Edison *et al.* (2017) kepemimpinan merupakan suatu tindakan yang mempengaruhi orang lain atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Sedangkan gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan/atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu Edison *et al.* (2017). Beberapa bentuk gaya kepemimpinan diantaranya seperti berikut:

1. Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik diartikan sebagai pemimpin yang bertindak dalam cara yang unik yang memiliki dampak karismatik tertentu pada pengikut mereka Northouse (2017).

2. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional adalah 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 Robbins & Judge (2015).

3. Kepemimpinan Transaksional

Gaya transaksional memiliki pendekatan yang unik, dimana anggota diikutsertakan dalam merumuskan tujuan melalui sebuah transaksi yang jelas dan terukur. Transaksi ini meliputi seperti halnya imbalan yang menarik bagi keberhasilan anggota.

Sebaliknya, jika anggota gagal dalam mencapai tujuan, mereka akan mendapatkan konsekuensinya Edison *et al.* (2017).

4. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah gaya pemimpin yang menunjukkan perhatian besar terhadap bawahan atau para anggotanya. Gaya kepemimpinan ini mengajak bawahannya untuk ikut berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan berupa saran dan ide dengan cara demokrasi. Meski demikian, keputusan tetap diambil oleh pimpinan Edison *et al.* (2017).

5. Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis menganggap bahwa, potensi yang dimiliki bawahannya dianggap rendah sehingga mereka dipandang tidak mampu berbuat apa-apa Torang (2014) dalam Edison *et al.* (2017).

b. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut Northouse (2017).

c. Karakteristik Pemimpin Transformasional

Edison *et al.* (2017) menjelaskan ada beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yaitu:

1. Memiliki strategi yang jelas

Pemimpin akan memiliki strategi yang jelas ketika memiliki rencana perubahan yang besar, terarah terhadap visi misinya dan strategi organisasi serta komunikasi dengan baik kepada anggotanya.

2. Kepedulian

Karakteristik pemimpin transformasional harus memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota atau karyawan dan dapat memotivasi, juga kepedulian terhadap lingkungan serta kenyamanan kerja.

3. Merangsang anggota

Pemimpin yang transformasional akan merangsang dan membantu karyawan untuk tujuan yang positif dan mengajak menghindari hal yang tidak produktif dengan menggunakan pendekatan yang menyenangkan, serta karyawan dapat menerima dan menyadarinya.

4. Menjaga kekompakan tim

Pemimpin akan senantiasa menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak nantinya dalam pemikiran karyawan yang ingin mencari simpati pribadi dengan cara menyudutkan yang lainnya. Serta pemimpin harus dapat mengatasi keretakan tim dan dapat menyatukan serta sinergikan menjadi kekuatan yang luar biasa dan lebih harmonis.

5. Menghargai perbedaan dan keyakinan

Pemimpin menghargai setiap adanya perbedaan pendapat serta mengajak seluruh karyawan untuk menghormati perbedaan dan keyakinan yang ada.

d. Faktor-Faktor Kepemimpinan Transformasional

Faktor-faktor kepemimpinan transformasional menurut Northouse (2017):

1. Pengaruh ideal

Pengaruh ideal mendeskripsikan tentang pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut.

2. Motivasi yang mempengaruhi

Menggambarkan pemimpin yang mengkomunikasikan harapan tinggi kepada pengikutnya, juga menginspirasi pengikutnya lewat motivasi supaya menjadi setia pada, dan juga menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.

3. Rangsangan intelektual

Mencakup kepemimpinan yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai serta keyakinan pemimpin serta organisasi.

4. Pertimbangan yang diadopsi

Dalam faktor ini mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung dimana mereka bersedia mendengarkan kebutuhan masing-masing pengikutnya. Dalam hal ini pemimpin bertindak atau berperan sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu pengikut benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan.

B. Hipotesis

1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja

Peran pemimpin dalam organisasi adalah untuk memberikan pengaruh terhadap setiap anggota organisasi khususnya pegawai untuk dapat bekerja secara lebih baik. Pengaruh tersebut dapat berupa dorongan maupun dukungan terhadap pegawai, dimana pegawai yang didorong dan didukung atas semua pekerjaan mereka akan termotivasi dan berusaha meningkatkan kinerjanya.

Kepemimpinan transformasional mencerminkan suatu gaya kepemimpinan yang dapat memberikan pengaruh kepada bawahan dengan cara tertentu supaya nantinya pegawai dapat bekerja dan berbuat yang lebih baik dari sebelumnya. Ketika pemimpin telah mencerminkan gaya kepemimpinan transformasional, dimana peran pemimpin dalam organisasi cenderung tinggi, maka hal tersebut akan memperkuat motivasi kerja pegawai yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerjanya.

Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional yang tinggi akan mendorong motivasi pegawai dalam bekerja. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rini Novianti (2017), Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha, dan I Gede Riana (2014), Heru Purnomo dan Muhammad Cholil (2010), F.X. Soewarto Citro Taruno, Armanu Thoyib, Djumilah Zain, dan Mintarti Rahayu (2012), dan Mardita Ravelra Putri (2017). Berdasarkan tinjauan yang telah dijabarkan di atas, maka penulis mencoba merumuskan hipotesis yang akan diuji kebenarannya, sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai BP3TKI Kota Yogyakarta.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Dalam suatu organisasi, pegawai akan diberikan suatu tanggung jawab terhadap setiap pekerjaan yang harus mereka selesaikan secara baik atau dengan kata lain dapat diartikan sebagai tuntutan kerja. Sehingga, dari tuntutan kerja tersebut pegawai cenderung akan berusaha untuk bekerja secara baik. Namun, kinerja yang baik oleh seorang pegawai tidaklah mudah jika tidak ada pengaruh dari atasannya dalam hal ini seorang pemimpin.

Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai pemimpin yang dapat memberikan pengaruh kepada bawahannya dengan cara-cara tertentu agar dapat berbuat lebih baik dari apa yang sebelumnya mereka kerjakan. Jika dalam instansi pemerintah, pemimpin haruslah yang dapat

memberikan contoh serta mempunyai kekuatan untuk dapat mempengaruhi bawahannya agar dapat termotivasi dan nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Ketika gaya seorang pemimpin yang transformasional dapat mempengaruhi bawahannya, maka dapat dipastikan bahwa karyawan nantinya akan termotivasi, menjadikan pemimpinnya sebagai orang yang dapat dijadikan contoh, karyawan akan merasa diperhatikan, serta dapat membimbing karyawan yang nantinya akan lebih mudah untuk diberikan suatu perintah terkait dengan pekerjaannya. Dengan begitu, gaya kepemimpinan transformasional tersebut akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan agar terus dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Mariza Duma Putri dan Dewi K. Soedarso (2017), Catur Widayati, Thea H. Rahardjo, dan Melly Febriyanti (2017), Muhammad Faizal Arganata Utomo dan Rini Nugraheni (2017), Azizah (2015), Moh. Anwar, Muhammad Nuzul Qadri, dan Umi Kalsum (2018) yang menyatakan variabel Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan tinjauan yang telah di jabarkan di atas, maka penulis mencoba merumuskan hipotesis yang akan diuji kebenarannya, sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BP3TKI Kota Yogyakarta.

3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Karyawan berkaitan erat dengan tuntutan pekerjaan dengan hasil yang maksimal, dan akan berpengaruh terhadap keberlangsungan organisasi. Jika karyawan tidak berkontribusi penuh terhadap organisasi, dalam hal ini kinerja yang tidak cukup baik, maka kehidupan dalam organisasinya pun tidak berjalan secara baik.

Maka dari itu di butuhkan faktor pendorong karyawan agar dapat terus mempertahankan kinerjanya demi memberikan kontribusi yang baik nantinya terhadap organisasi. Motivasi dapat termasuk sebagai faktor pendorong karyawan, mengingat seseorang akan tergerak dan bergerak jika dalam dirinya terdapat motivasi yang mendorongnya.

Motivasi sebagai penggerak dimana seseorang akan berupaya bila ada suatu kebutuhan yang ingin di capai. Guna mencapai tujuan dan pemenuhan akan kebutuhan-kebutuhannya, seseorang cenderung akan berusaha dalam memenuhinya. Motivasi akan pemenuhan kebutuhan seperti dalam prestasi kerja dan penghasilan yang tinggi menjadi alasan seorang pegawai kemudian berusaha meningkatkan kinerjanya agar kebutuhan-kebutuhannya dapat terpenuhi.

Tentu seseorang juga mempunyai tujuan dalam organisasi, dan dengan tujuan tersebut karyawan akan cenderung berusaha untuk mencapainya. Faktor motivasi mempunyai keterkaitan erat guna mendorong seseorang mencapai tujuannya dengan dorongan dalam dirinya sendiri dalam bentuk motivasi kerja.

Dalam hal ini, motivasi mempengaruhi kinerja pegawai agar dapat meningkat dengan memotivasi diri sendiri agar pemenuhan kebutuhan yang ingin di capai dapat terpenuhi. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Heriyanto dan Siti Noor Hidayati (2016), Hari Mulyadi dan Nina Marlina (2010), Putri Novitasari dan Budhi Satriyo (2016), Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013), dan I Wayan Juniantara dan I Gede Riana (2015). Berdasarkan tinjauan yang telah di jabarkan di atas, maka penulis mencoba merumuskan hipotesis yang akan diuji kebenarannya, sebagai berikut:

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BP3TKI Kota Yogyakarta.

4. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

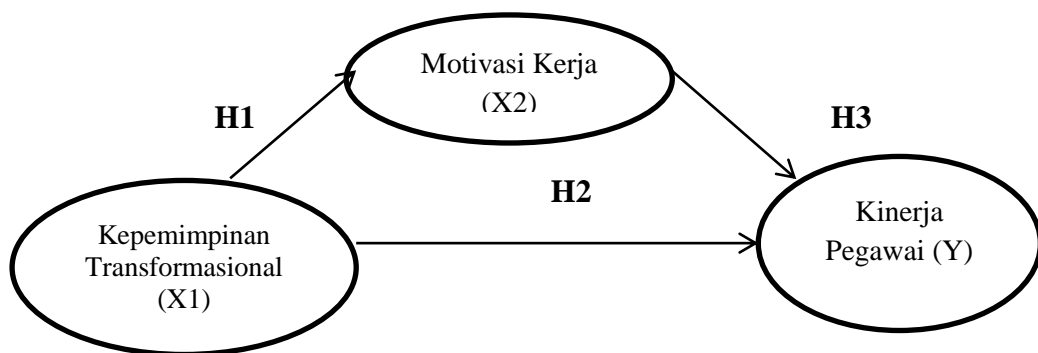
Adanya gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi bawahannya dan dapat dijadikan contoh akan menimbulkan dorongan serta dukungan kepada pegawai dalam hal ini pegawai dapat termotivasi oleh pemimpinnya. Dimana pegawai yang termotivasi dan memiliki motivasi yang tinggi akan senantiasa diiringi dengan keinginan untuk bekerja secara lebih baik lagi, sehingga nantinya berpengaruh terhadap peningkatan dalam bekerja dan kinerjanya akan semakin lebih baik dari sebelumnya.

Hal ini didukung oleh penelitian dari Mardita Ravelra Putri (2017), Roy Johan Agung Tucunan, Wayan Gede Supartha, dan I Gede Riana (2014), Dzikrillah Rizqi Amalia, Bambang Swasto, dan Heru Susilo

(2016), F.X. Soewarto Citro Taruno, Armanu Thoyib, Djumilah Zain, dan Mintarti Rahayu (2012). Berdasarkan tinjauan yang telah di jabarkan di atas, maka penulis mencoba merumuskan hipotesis yang akan diuji kebenarannya, sebagai berikut:

H4: Kepemimpinan Transformasional Dapat Berpengaruh Tidak Langsung Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja.

C. Model Penelitian



Gambar 2.2
Model Penelitian