BAB II

KAJIAN PUSTAKA,KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam melakukan suatu penelitian kita perlu memaparkan tentang apa yang kita teliti hal tersebut dapat memudahkan dan menjelaskan lebih rinci tentang variabel yang akan kita teliti.

2.1.1 Motivasi

2.1.1.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya . Motivasi kerja dapat memberikan kekuatan atau energi kepada orang yang termotivasi tersebut sehingga menggerakkan seluruh potensi yang ada untuk digunakan secara maksimal. Setia individu akan bekerja dengan penuh tangung jawab sesuai dengan tugas masing – masing seperti yang telah di tetapkan oleh perusahaan tentunya juga dengan tidak menganggu privasi orang lain . dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka tujuan perusahaan akan lebih cepat tercapai.

Menurut Henry Simamora (2004:510), definisi dari motivasi adalah“Sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan

menghasilkan tingkat kinerja yang pada gilirannya akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendaki".

Menurut Marihot T. E. Hariandja (2005 : 325) mengemukakan :

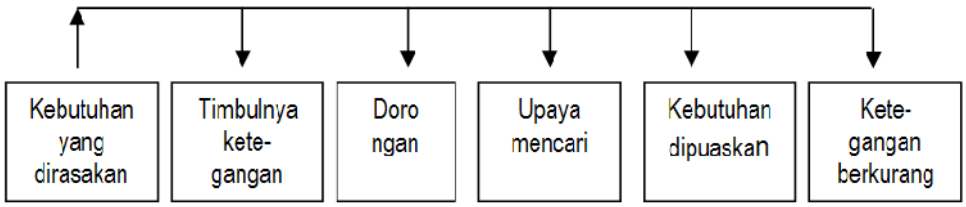
" Motivasi adalah faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan dan dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atu lemah "

Veithzal Rivai (2005;455), mengatakan bahwa pengertian motivasi kerja adalah sebagai berikut :"Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu".

Dari ketiga pengertian diatas maka dapat disimpukan bahwa motivasi adalah sebuah alasan atau dorongan individu atau kelompok pada jiwa dan jasmani untuk melakukan sesuatu atau tujuan. Tujuan atau pencapaian yang menjadi motivasi untuk melakukannya bisa berdasarkan pada materi dan non materi.

2.1.1.2 Proses Motivasi

Proses dari suatu motivasi secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1

Proses Motivasi

Sumber : Sondang P. Siagian (2002:102)

Bagan diatas menunjukan hal-hal sebagai berikut :

1. Dalam kehidupan manusia, selalu timbul kebutuhan dan yang bersangkutan merasa perlu untuk memuaskannya.
2. Kebutuhan itu hanya dapat dikategorikan sebagai kebutuhan apabila menimbulkan ketegangan dalam diri yang bersangkutan.
3. Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan agar yang bersangkutan melakukan sesuatu.
4. Sesuatu itu adalah upaya mencari jalan keluar agar ketegangan yang dihadapi tidak berlanjut.
5. Jika upaya mencari jalan keluar yang diambil berhasil, berarti kebutuhan terpuaskan.
6. Kebutuhan yang berhasil dipuaskan akan menurunkan ketegangan, akan tetapi tidak menghilangkan sama sekali. Alasannya adalah bahwa kebutuhan yang sama cepat atau lambat akan timbul kemudian, mungkin dalam bentuk yang baru dan mungkin pula dengan intensitas yang berbeda.

2.1.1.3 Tujuan Motivasi

Suwatno (2005:147), mengatakan bahwa tujuan motivasi adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
3. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
4. Meningkatkan pengadaan karyawan.
5. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
6. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
7. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
8. Meningkatkan penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.1.4 Jenis – jenis Motivasi

Suwatno (2005;146), mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut :

1. Motivasi Positif

   Motivasi positif yaitu motivasi yang diberikan manajer untuk memotivasi atau merangsang karyawan bawahan dengan memberikan hadiah kepada yang berprestasi, sehingga meningkatkan semangat untuk bekerja.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif yaitu motivasi yang diberikan manajer kepada karyawan bawahan agar mau bekerja dengan sungguh-sungguh dengan memberikan hukuman. Hal ini dalam jangka waktu pendek akan meningkatkan semangat kerja karena karyawan takut mendapat hukuman. Namun dalam jangka waktu panjang hal tersebut akan menimbulkan dampak kurang baik.

Penggunaan kedua jenis motivasi tersebut harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang jadi masalah ialah kapan motivasi posotif dan motivasi negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

2.1.1.5 Aspek – aspek yang mempengaruhi

(*Alderfer* dalam Umi Narimawati,2005), mengatakan bahwa aspek-aspek yang mempengaruhi motivasi adalah sebagai berikut :

1. Existence artinya terpenuhinya kebutuhan sebagai manusia
2. Relatedness artinya akses yang luas untuk menjalin hubungan dengan kalangan sesama pegawai dan masyarakat

3. Growth artinya memiliki kesempatan berkarir yang terbuka untuk staf dan pegawai.

Dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menarik dan menantang, kelompok dan rekan-rekan kerja yang menyenangkan, kejelasan akan standar keberhasilan, output yang diharapkan, serta bangga terhadap pekerjaan dan perusahaan dapat menjadi faktor pemicu kerja karyawan. Ketiga aspek diatas digunakan penulis dalam melakukan penelitian sebagai indikator dari motivasi kerja karyawan (variabel y).

2.1.1.6 Prinsip-prinsip Dalam Motivasi Kerja

Anwar P. Mangkunegara (2005;100), mengatakan bahwa terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Prinsip Partisipasi

   Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

   Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip Pengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin

5. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.1.1.7 Model – model Motivasi

Veithzal Rivai (2005;470), mengatakan bahwa model-model motivasi adalah sebagai berikut :

1. Model Tradisional

Model tradisional ini digunakan untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan tugas mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif, semakin banyak mereka menghasilkan atau mencapai hasil kerja yang sempurna, semakin besar penghasilan mereka.

2. Model Hubungan Manusiawi

   Model hubungan manusiawi yaitu para manajer dianjurkan untuk bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak waktu kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaannya.

3. Model Sumber Daya Manusia

   Model Sumber Daya Manusia yaitu karyawan mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Tugas manajer dalam model ini, bukanlah menyuap para karyawan dengan upah atau uang saja tetapi juga untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi dan anggotanya, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya masing-masing.

2.1.1.8 Teknik Pengukuran Motivasi Kerja

Kekuatan motivasi tenaga kerja untuk bekerja/berkinerja secara langsung tercermin sebagai upayanya dalam mengukur seberapa jauh seorang karyawan bekerja keras, upaya ini mungkin menghasilkan kinerja yang baik atau sebaliknya. Menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2002;175), mengatakan bahwa ada dua faktor yang dapat mengubah motivasi menjadi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Tenaga kerja harus memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Tanpa kemampuan dan upaya yang tinggi tidak mungkin menghasilkan kinerja yang baik.

2. Persepsi tenaga kerja yang bersangkutan tentang bagaimana upayanya dapat diubah menjadi kinerja. Salah satu cara untuk mengukur motivasi tenaga kerja adalah dengan menggunakan teori pengharapan (*expectation theory*). Teori pengharapan adalah sesuatu yang bermanfaat untuk mengukur sikap para individu guna membuat suatu permasalahan motivasi. Pengukuran semacam ini dapat membantu manajemen tenaga kerja dalam memahami mengapa tenaga kerja terdorong bekerja atau tidak, apa yang memotivasinya diberbagai bagian dalam perusahaan dan seberapa jauh berbagai cara pengubahan dapat efektif memotivasikan kinerja/prestasi.

2.1.1.9 Metode – Metode Motivasi

Suwatno (2005:149), mengatakan bahwa metode motivasi adalah sebagai berikut :

1. Motivasi langsung (*Direct Motivation*)

   Motivasi langsung adalah motivasi baik materil maupun non materil yang diberikan secara langsung pada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan tercapainya kepuasan. Pemberian motivasi langsung bisa dalam bentuk ucapan, pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, ataupun bintang jasa.

1. Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivaton*)

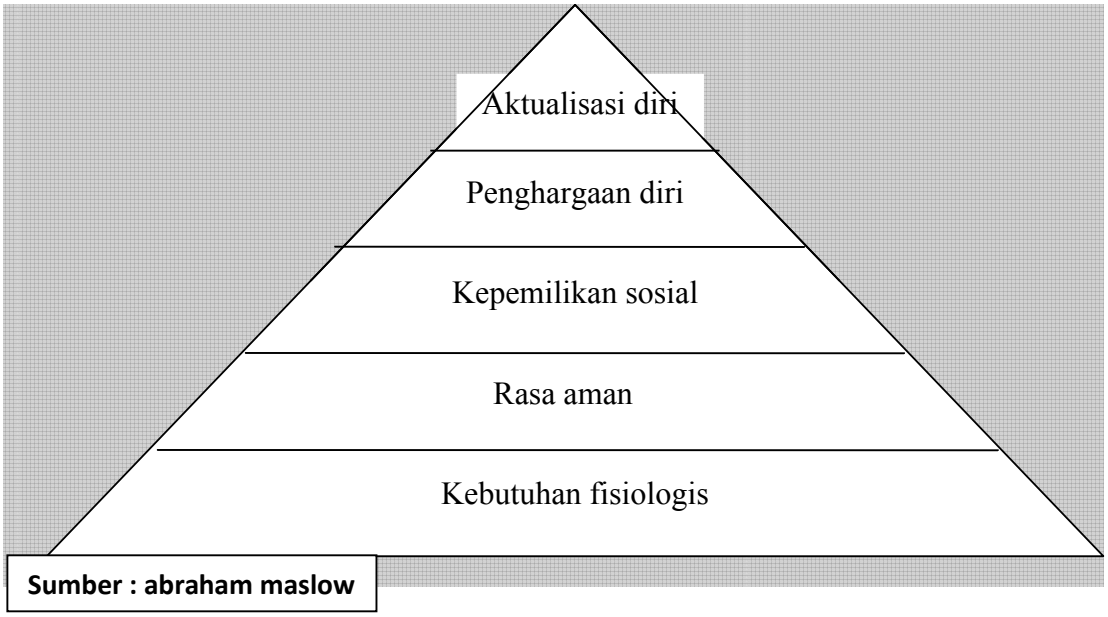
Motivasi tak langsung adalah pemberian motivasi dalam bentuk fasilitas-fasilitas pendukung dalam menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas agar karyawan senang atau betah dan bersemangat dalam kerjanya. Misalnya menyediakan mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang nyaman dan terang, sarana pekerjaan yang serasi, seta penempatan yang tepat, sehingga dapat merangsang karyawan untuk bekerja dengan semangat dan meningkatkan produktivitas kerja.

2.1.1.10 Teori – teori Motivasi

Veithzal Rivai (2005:458), mengatakan bahwa terdapat beberapa teori motivasi adalah sebagai berikut :

1. **Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)** Menurut Abraham Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu: kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis meliputi: kebutuhan fisiologis, kebutuhan makan, minum dan perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah. Rasa aman meliputi: kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya pertentangan dan lingkungan hidup. Kepemilikan sosial meliputi: kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. Penghargaan diri meliputi: kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati

dan dihargai orang lain. Aktualisasi diri meliputi: kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian terhadap sesuatu.



Gambar 2.1

Hierarki Kebutuhan Maslow

Semakin ke atas kebutuhan seseorang semakin sedikit jumlah atau kuantitas manusia yang memiliki kriteria kebutuhannya.

2. Teori Kebutuhan McClelland's (*McClelland's Theory of Needs*)

McClelland theory of needs memfokuskan kepada tiga hal, yaitu:

a. Kebutuhan untuk berafiliasi: hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja.
b. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan: kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.

c. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja: kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana didalam tugasnya masing-masing

3. Teori X dan Y

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia, negatif dengan tanda label x dan positif dengan tanda label y. Teori X (negatif) merumuskan asumsi-asumsi sebagai berikut :

a. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
b. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.

Sedangkan Teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut :

a. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen.
b. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif.

4. *ERG Theory* (*Existence, Relatedness, Growth Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer, yang sebetulnya tidak jauh berbeda dengan teori dari Abraham Maslow. Teori ini mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

a. *Existence* berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.
b. *Relatedness* berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan kebutuhan dari Maslow, ini meliputi kebutuhan social dan pengakuan.
c. *Growth* berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan *self-actualization* yang dikemukakan oleh Maslow.

2.1.2 Kepemimpinan

2.1.2.1 Konsep Kepemimpinan

Pemimpin adalah orang yang mampu memberikan contoh dan panutan terhadap anak buahnya selain itu efektivitas seorang pemimpin dalam memimpin sangatlah diperlukan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sehingga efektivitas adalah suatu sikap atau karkater atau pimpinan yang dapat bersikap secara efektif dalam menjalankan tanggung jawabnya maupun mengambil keputusan. Dengan adanya efektivitas yang baik maka hambatan – hambatan atau masalah - masalah yang timbul akan akan dapat diatasi secara cepat dan tepat.

Untuk mendukung teori tersebut maka penulis mengutip definisi kepemimpinan menurut pakar – pakar sebagai berikut :

Kepemimpinan menurut Bernardine R.wirjana dan Susilo Supardo (2006:20) adalah tindakan – tindakan oleh seseorang atau beberapa orang yang mempengaruhi kelakuan seseorang atau lebih daam suatu kelompok.

Sedangkan menurut sihotang (2007:257) Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka memperngaruhi perilaku orang lain dan kelompok tanpa menghiraukan bentuk alasannya

Dari kedua pengertian diatas maka dapat disimpukan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang atau individu untuk mempengaruhi orang lain tau organisasi untuk mencapai tujuan pribadi maupun kelompok.

2.1.2.2 Faktor –faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan

Suwanto (2005:161), mengatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Faktor genetis

Adalah faktor yang menampilkan pandangan bahawa seseorang menjadi pemimpin karena latar belakang keturunannya.

2.faktor sosial

Faktor ini pada hakikatnya semua orang sama dan bisa menjadi pemimpin. Setiap orang memiliki kemungkinan untuk menjadi seorang pemimpin, dan tersalur sesuai lingkungannya.

3. Faktor bakat

Faktor yang berpandangan bahwa seseorang hanya akanb erhasil menjadi seorang pemimpin yang baik, apabila orang itu memang dari sejak kecil sudah membawa bakat kepemimpinan.

2.1.2.3 Ciri – Ciri Kepemimpinan

Sondang P. Siagian yang dikutip oleh sihotang (2007 : 258), yang menyebutkan ciri – ciri dan syarat – syarat kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Pendidikan umum yang luas

   Memiliki pengetahuan yang luas baik yang didapat secara formal maupun informal.

2. Kemampuan analisis

   Pimpinan mampu menganalisa dalam menentukan langkah – langkah dalam pencapaian tujuan.

3. Keterampilan berkomunikasi

   Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dalam penyampain perintah kepada para karyawan.

4. Rasionalitas dan objektivitas

Pimpinan dalam menentukkan tujuan haruslah bersifat rasional dan dalam menilai para bawahannya hendaknya bersifat objektif

5. Programatis

   Pimpinan dalam menyusun langkah- langkah dalam proses pencapaian tujuan harus terprogram, tersusun dan terkonsep.

6. Kesederhanaan

   Pimpinan hendaknya mampu memberikan contoh dengan kesederhanaan terhadap para karyawan agar tidak teralu royal.

7. Keberanian mengambil keputusan

   Dalam pelaksanaan pengambilan keputusan pemimpin berani mengambil resiko.

8. Kemampuan mendengar saran – saran

   Pemimpin yang demokratis harus mau mendengarkan bawahannya agar terhindar dari sifat otoriter.

9. Adaptabilitas dan Fleksibilitas

   Seorang pemimpin harus bisa beradaptasi dengan lingkungannya agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

10. Ketegasan dalam bertindak

Seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan harus bersikap tegas tanpa kompromi agar disegani oleh para bawahannya.

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja atau kinerja yang optimal merupakan harapan bagi semua individu maupun kelompok. Untuk memperoleh kinerja yang optimal tersebut banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dari individu tersebut diantarannya, *skill*, motivasi, disiplin kerja, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, imbalan atau insentif, hubungan mereka dengan organisasi dan masih banyak lagi faktor lainnya. Untuk memperoleh kinerja tenaga kerja yang sesuai dengan standar perusahaan dan kinerja tidak menurun maka perusahaan harus mempertimbangkan beberapa elemen yaitu produktivitas, kualitas dan pelayanan.

Menurut Malayu Hasibuan (2005:105) memberikan pengertian Kinerja adalah:

"Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu".

Veithzal Rivai (2008:309) "Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan". Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja

karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Anwar P. Mangkunegara (2007;67**),** mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah sebagai berikut :

"Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya".

Menurut Pabundu Tika (2006;121), sebagai berikut :

"Kinerja adalah hasil atas pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu".

Adapun indikator mengenai kinerja menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2008; 67) sebagai berikut :

1. Kualitas kerja

   Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasannya diukur melalui ketepatan, keteletian, keterampilan dan keberhasilan kerja.

2. Kuantitas kerja

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu yang ada. Yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat perkerjaan dapat diselesaikan.

3. Konsistensi pegawai

   Ketetapan karyawan dalam mennjalankan job description sesuai dengan apa yang diperintahkan perusahaan.

4. Kerjasama

   Merupakan evaluasi perilaku kerja aktif dengan segala kemampuan dan keahlian untuk saling mendukung dalam tim kerja agar dapat memperoleh hasil kerja yang maksimal.

5. Sikap pegawai

   Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau pihak atasan dan teman sekerja.

Berdasarkan pendapat para pakar diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil akhir dari tenaga dan pikiran yang dicapai seseorang atau kelompok dalam mengerjakan suatu pekerjaan dengan jangka waktu tertentu.

2.1.3.2 Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut mangkunegara (2008:14), kinerja dipengaruhi oleh 3 faktor :

1. faktor individu yang terdiri dari kemampuan, kehalian, latar belakang dan demografi
2. faktor psikologi yang terdiri dari persepsi, attitude (sikap), personality (kepribadian), pembelajaran dan motivasi.
3. Faktor organisasi yang terdiri dari sumbe daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design

Menurut A dale Timple (mangkunegara , 2008: 15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (disposisional), yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat sifat seseorang. Faktor eksternal, yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat – sifat seseorang, faktor eksternal, yaitu faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan – tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Faktor – faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis – jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

1. Faktor individu

Secara psikologi, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari – hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor lingkungan

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

2.1.3.3 Pengertian Penilaian Kinerja

Dalam evaluasi kinerja, penilian merupakan suatu barometer untuk mengetahui seberapa besar tugas pekerjaan yang telah dilakukan karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Hal tersebut sejalan dengan pendapat wibowo (2008:212) yang mengungkapkan bahwa " penilaian dan review dilakukan terhadap segenap sumber daya manusia maupun orgnisasi secara periodik untuk mengukur , menilai, dan mengevaluasi tentang seberapa jauh kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil penilaian, review, dan evaluasi merupakan masukan umpan balik terhadap perencanaan maupun proses pelaksaaan kinerja, maupun untuk perbaikan kinerja dikemudian hari."

2.1.3.4 Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Gibson (2002;56), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Atribut individu

   a. Dengan adanya berbagai atribut yang melekat pada individu dan dapat membedakan individu yang satu dengan yang lainnya. Faktor ini merupakan kecakapan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan, terdiri dari : Karakteristik demografi. Misalnya : umur, jenis kelamin, dan lain-lain.

   b. Karakteristik kompetensi. Misalnya : bakat, kecerdasan, kemampuan, keterampilan, dan sebagainya.

   c. Karakteristik psikologi. Misalnya : nilai-nilai yang dianut seperti sikap dan perilaku.

2. Kemauan untuk bekerja

   Dengan berbagai atribut yang melekat pada individu untuk menunjukan adanya kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi. Untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha dan kemauan untuk bekerja keras, karena kemauan merupakan suatu kekuatan pada individu yang dapat memicu usaha kerja yang lebih terarah dalam melakukan suatu pekerjaan.

3. Dukungan organisasi

Dalam mencapai tujuan karyawan yang tinggi diperlukan adanya dukungan atas kesempatan dari organisasi/perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi keterbatasan baik dari karyawan maupun dari perusahaan. Misalnya : perlengkapan peralatan dan kelengkapan kejelasan dalam memberikan informasi.

2.1.3.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Veithzai Rivai (2008;312), mengatakan bahwa pada dasarnya dari sisi praktiknya yang lazim dilakukan di setiap perusahaan tujuan penilaian kinerja dapat dibedakan menjadi dua adalah sebagai berikut :

1. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu

   Praktiknya masih banyak perusahaan yang menerapkan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lampau. Hal ini disebabkan kurangnya pengertian tentang manfaat penilaian kinerja sebagai saran untuk mengetahui potensi karyawan. Tujuan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu ini adalah sebagai berikut :

   a. Mengendalikan perilaku karyawan cara memberikan ganjaran, hukuman, dan ancaman.

   b. Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji.

   c. Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.

2. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan apabila dirancang secara tepat sistem penilaian ini dapat :

a. Membantu tiap karyawan untuk semakin banyak meengeti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinmya.

b. Merupakan cara dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan-kekuatan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan.

c. Menambah adanya kebersamaan antar masing-masing karyawan dengan penyelia sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja dan merasa senang bekerja dan sekaligus mau memberikan kontribusi sebanyak-banyaknya pada perusahaan.

d. Merupakan cara untuk memberikan peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan evaluasi diri serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dimonitor sendiri.

e. Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus-menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi-posisi yang tingkatnya lebih tinggi.

f. Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala (Pemutusan hubungan kerja, menetapkan kompensasi pekerjaan, insentif uang, penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan, promosi/kanaikan jabatan, dan training atau latihan).

2.1.3.6 Kegunaan Penilaian Kinerja

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua kinerja karyawan, yaitu : (1). Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang, dan (2). Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membina karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antarmanajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Veithzai Rivai (2008;311), mengatakan bahwa kegunaan penilaian kinerja atau kinerja adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi : (a). identifikasi kebutuhan, (b). umpan balik kinerja, (c). menentukan transfer dan penugasan, dan (d). identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi : (a). keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b). pengakuan kinerja karyawan, (c). pemutusan hubungan kerja, dan (d) mengidentifikasi yang buruk.

3. Keperluan perubahan, yang meliputi : (a). perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d). informasi untuk identifikasi tujuan, (e). evaluasi terhadap sistem SDM, dan (f). penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.

4. Dokumentasi, yang meliputi : (a). Kriteria untuk validasi penelitian, (b). dokumentasi keputusan-keputusan teantang SDM, dan (c). membantu untuk memenuhi persayaratan umum.

2.1.3.7 Aspek-aspek Yang Dinilai Dalam Penilaian Kinerja

Veithzal Rivai (2008:324), mengemukakan bahwa faktor yang paling umum muncul dalam penilaian kinerja adalah pengetahuan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerja sama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, peremcanaan, komunikasi, kecerdasan, pemecahan masalah, sikap, usaha. Dari aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat dikelompokkan menjadi 3 macam, yaitu sebagai berikut :

2. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
3. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
4. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, dan lain-lain.

Ketiga aspek tersebut digunakan penulis dalam melakukan penelitian sebagai indikator dari penilaian kinerja (variabel y).

2.1.3.8 Program Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja harus dikaitkan dengan usaha pencapaian kinerja yang diharapkan, maka sebelumnya harus ditentukan tujuan-tujuan setiap pekerjaan, kemudian menentukan standar/dimensi-dimensi kinerja serta ukurannya, diikuti dengan penentuan metode penilaian, pelaksanaan, dan evaluasi.

Merihot (2003:199), mengatakan bahwa program penilaian kinerja adalah sebagai :

1) Penentuan sasaran

   Penentuan sasaran harus spesifik, terukur, menantang dan didasarkan pada waktu tertentu. Disamping itu, perlu pula diperhatikan proses penentuan sasaran tersebut, yaitu diharapkan sasaran tugas individu dirumuskan bersama-sama antara atasan dan bawahan. Setiap sasaran merupakan sasaran yang diturunkan atau diterjemahkan dari sasaran yang lebih tinggi. Jadi sasaran unit adalah bagian dari sasaran organisasi.

2) Penentuan Standar Kinerja

   Penilaian Kinerja atau kinerja menghendaki penilaian tersebut harus benar-benar obyektif, yaitu mengukur kinerja karyawan yang sesungguhnya yang disebut dengan *job related.* Artinya, pelaksanaan penilaian harus mencerminkan pelaksanaan kinerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. untuk itu, Sistem penilaian kinerja harus :

a) mempunyai standar yang menunjukkan perilaku kerja yang sedang dinilai yang umumnya diterjemahkan dari sasaran kerja, misalnya hasil kerja.
b) Memiliki ukuran yang dapat dipercaya, dengan pengertian bilamana digunakan oleh orang lain atau beberapa orang dalam waktu yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang sama.
c) Harus praktis dalam arti mudah digunakan dan dipahami oleh penilai dan yang dinilai.

3) Penentuan metode dan pelaksanaan penilaian

Metode yang dimaksudkan disini adalah pendekatan atau cara serta perlengkapan yang digunakan seperti formulir dan pelaksanaannya.

4) Evaluasi penilaian

Evaluasi penilaian merupakan pemberian umpan balik kepada pegawai mengenai aspek-aspek kinerja yang harus diubah dan dipertahankan serta berbagai tindakan yang harus diambil, baik oleh organisasi maupun pegawai dalam upaya perbaikan kinerja pada masa yang akan datang.

Veithzal Rivai (2008:342), mengatakan bahwa ada banyak hal yang perlu diperhatikan dalam program penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Tujuan penilaian

   Tujuan penilaian harus ditetapkan sebab hal ini akan menjadi acuan dari program penilaian.

2. Instrumen penilaian. Hal ini penting yang berhubungan dengan instrumen-instrumen di antaranya ;

a. Teknik yang digunakan apakah *rating scale, cheklist*, penilaian sendiri atau MBO (*management by objective*) harus disesuaikan denga tujuan penelitian.

b. Kualitas instrumen yang dicirikan : *validity* (kesahihan), *reliability* (dapat dipercaya, dan *practicibility* (kepraktisan).

3. Standar penilaian

   Standar penilaian harus ditetapkan dahulu, untuk acuan penskoran dan mengurangi ketidakpuasan orang yang dinilai karena merasa tidak diperlakukan tidak adil hanya karena standar nilai yang tidak jelas.

4. Siapa yang menilai

   Penilai bisa atasan langsung, diri sendiri, dan sesama karyawan dan atasan (bersama-sama), psikolog dan sebagainya, disesuaikan dengan metode dan tujuan penilian.

5. Siapa yang dinilai

   Yang dinilai adalah karyawan dan dinilai menurut pekerjaan masing-masing.

6. Kapan harus dinilai

   Jadwal yang paling banyak digunakan adalah setengah tahun.

7. Pelatihan bagi penilai

Hal ini dimaksudkan agar penilai dapat terhindar dari kesalahan-kesalahan, seperti kecenderungan terlalu keras, terlalu murah, serupa dengan saya, gender, agama, kesukuan, almamater.

8. *Feed back*

   Bagi karyawan hendaknya menjadikan hasil penilaian untuk memperbaiki kinerja mereka. Sedangkan bagi perusahaan hasil penilaian berfungsi sebagai pengendali dalam proses pengambilan keputusan.

2.1.4 Hubungan antara variabel - variabel Penelitian

Dalam suatu perusahaan kinerja perusahaan merupakan salah satu bagian yang sangat penting terhadap maju mundurnya perusahaan tersebut. Oleh sebab itu pimpinan perusahaan akan berusaha untuk menciptakan kinerja karyawan yang efektif dan efesien. Dalam proses menciptakan tujuan tersebut ternyata kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti motivasi karyawan dan juga kepemimpinan. Oleh sebab itu dibawah ini akan dijabarkan hubungan antara satu dengan yang lain.

2.1.4.1 Hubungan Motivasi dengan Tingkat Kinerja karyawan

Membahas motivasi kerja maka tidak lepas dari kinerja pegawai karena motivasi kerja merupakan bagian yang penting dari tingkah laku kerja yang menarik karena terbukti sangat besar manfaatnya. **Mangkunegara (2005:67)** menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Sementara **Mathis dan Jackson (2001:89)** menyatakan kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi,

dan dukungan individu yang diterima. Selain itu menurut **Munandar (2004:324)** unjuk kerja (kinerja) adalah hasil dari interaksi antara motivasi kerja, kemampuan, dan peluang.

2.1.4.2 Hubungan kepemimpinan dengan Kinerja karyawan

Faktor kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat individu atau organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga dari kelompok dan manajerial (Sukidjo Noto Atmojo, 2003:10).

Menurut **Siagian (1999) dalam jurnal Wahyuddin dan Djumino** menyatakan keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya. Sedangkan **Gibson et.al. (1997:5)** menyatakan elemen kedua dalam definisi melibatkan pentingnya menjadi agen perubahaan mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya. Sementara McKinsey dalam **Supratikno et.al. (2006:47)** telah mengembangkan mosel 7-S, model tersebut perlu diperhatikan oleh perusahaan-perusahaan dalam mengimplementasikan strategi untuk mendapatkan kinerja yang superior. Salah

satu komponen dalam model tersebut adalah *style* yang mengacu pada gaya kepemimpinan.

2.1.4.3 Hubungan Motivasi , Kepemimpinan dengan Kinerja karyawan

Kinerja karyawan memiliki hubungan dengan motivasi dan kepemimpinan hal ini seperti dinyatakan **Luthans (1998) bahwa "** That work motivation is not only a determinant of work place performance. Leadership is virtually important at all levels within the company. Sedangkan menurut simamora (1995 :500) yang dikutip oleh A.A.Anwar Prabu (2006:14) kinerja dipengaruhi tiga faktor yaitu : faktor individual (kemampuan, latar belakang dan demografi), faktor psikologis (persepsi, sikap, pembelajaran dan motivasi) dan faktor organisasi (sumber daya, kepemimpinan, *job design*, penghargaan dan struktur)

2.2 Kerangka pemikiran dan Hipotesis

2.2.1 Kerangka Pemikiran

Perusahaan dalam menjalankan usahaanya mempunyai tujuan tertentu, salah satu faktor yang memperngaruhi tujuan tertentu, salah satu faktor yang mempengarhui tujuan perusahaan adlah faktor tenaga kerja. Dimana untuk encapai tujuannya tersebut perusahaan perlu memiliki sumber daya yang mempunyai motivasi agar peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan memberikan dorogan dan rangsangan dari pihak perusahaan.

Sumber Daya Manusia yang berkualitas merupakan faktor yang sangat penting agar perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya ditengah – tengah dunia usaha tang kompetitif seperti sekarang ini. Oleh karena itu, pengelolaan

Sumber Daya Manusia harus dilakukan sebaik mungkin, yaitu dengan adanya motivasi dalam karyawan dan juga kepemimpinan yang diharapkan para karyawan tersebut bisa menginspirasi karyawan, sehingga dalam menjalankan tugas pekerjaannya tersebut para karyawan dapat bekerja secara lebih baik dan menunjang tujuan perusahaan optimal.

Berdasarkan peneilitan terdahulu maka didapatkan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

Tabel 2.2

Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Shadare Oluseyi A. **(2009)**	Influnce of motivation, efektiviness leadership and time management on employees perfomance in some selected industries in ibadan, oyostate, nigeria.	Menunjukkan hubungan positif signifikan antara motivasi, kepemimpinan dan manajemen waktu terhadap kinerja	Variabel Independen motivasi (X1) dan Variabel dependen kinerja(Y) yang digunakan sama Menggunakan skala likers Metode analisis penelitian yang digunakan sama yaitu analisis deskriptif dan analisis regresi	terdapat tiga variabel Independen dan satu variabel dependen, sedangkan penulis menggunakan dua variabel independen dan satu variabel dependen Teknik sampling non probabilitas, sedangkan pengambilan sampel yang digunakan penulis adalah teknik sensus

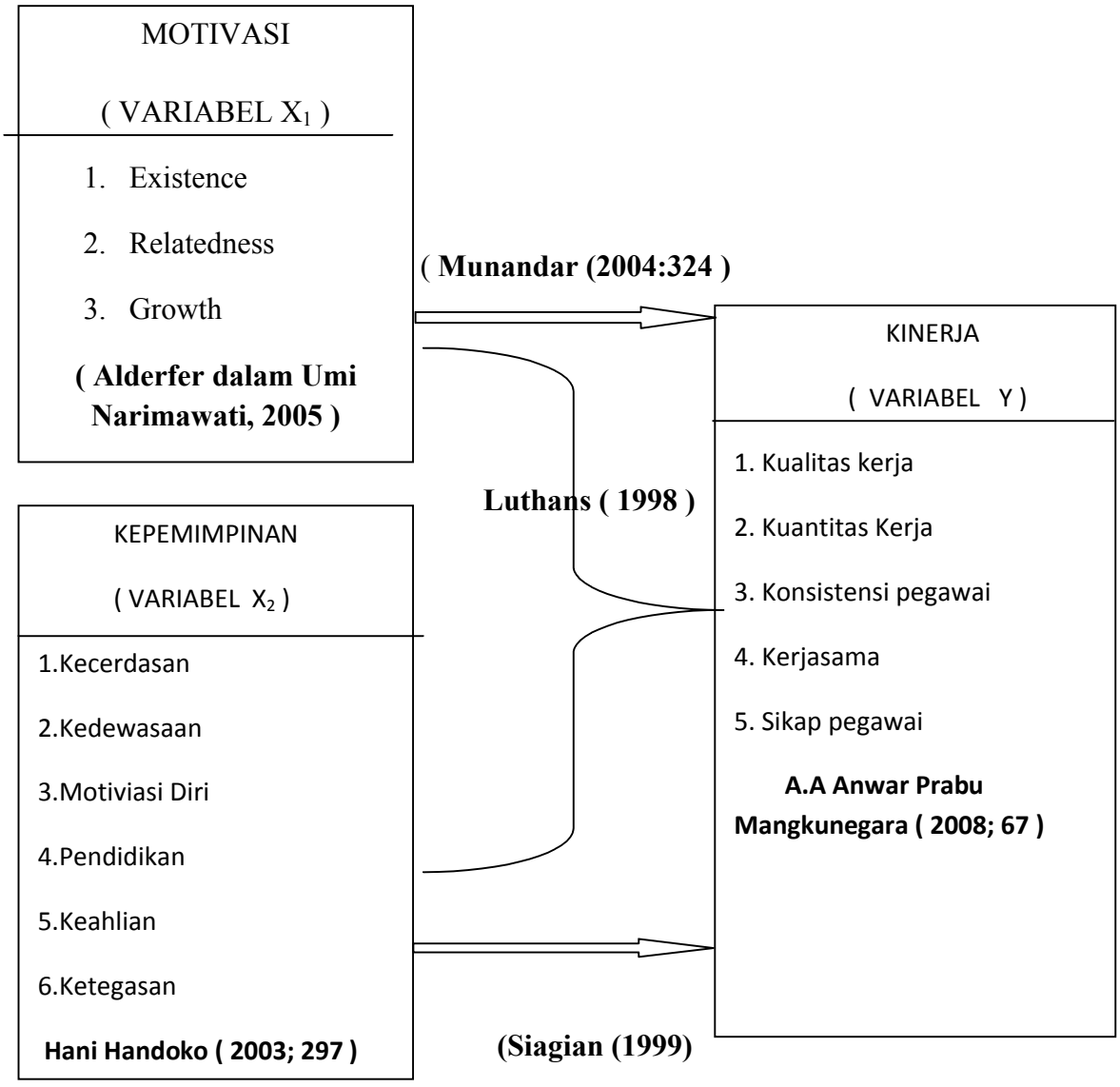
2	Agustiar, shofia amin dan Edward (2005)	Pengaruh praktek kepemimpinan, pengembangan pegawai dan persepsi peran terhadap kinerja penyidik PPNS hak kekayaan itelktual kantor wilayah departemen hukum dan HAM se sumatra	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan, pengembangan pegawai dan persepsi peran terhadap kinerja	Variabel Independen (X)kepemimpinan sama dan variabel (y) kinerja sama. Model analisi sama liner berganda	Metode analisis penelitian menggunakan metode analisis faktor prinsip komponen sedangkan penulis menggunakan metode analisis Deskriptip dan verivikatif
3	Jonathan olusola fatokun (2010)	The influence learderhip style on the perfomance of subordinates in nigerian libraries	Menunjukkan hubungan yang positif signifikan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan	Variabel independent yang digunakan sama yaitu : kepemimpinan dan kinerja Menggunakan analisis korelasi koefisien person	Sampel yang di gunakan semua populasi Indikator komitmen yang digunakan menurut Meyer sedangkan penulis menggunakan indicator (*Alderfer* dalam Umi Narimawati)
4	Muafi (2003)	Pengaruh motivasi spiritual karyawan terhadap kinerja religius :	Menunjukkan bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan	Menggunakan skala Likers Metode penelitian yang digunakan sama yaitu	Teknik sampling yang digunakan random selection sedangkan tekhnik

		studi empiris dikawasan industri rungkust surabaya		Metode Deskriptif,	sampling yang digunakan penulis adalah sensus
5	Heri Martono (2007)	Pengaruh kompetensi dan motivasi pembimbing klinik terhadap kinerja pembimbing Praktek Klinik di RSUD Kabupaten Sragen	Kompetensi dan motivasi pembimbing klinik mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pembimbing klinik baik secara parsial maupun simultan	Variabel Independen yang digunakan sama yaitu (x)motivasi dan varibael (y) kinerja	Variabel X_1 kemampuan sedangkan penulis menggunakan kepemimpinan Teknik pengambilan sample yang digunakan yaitu convinience sampling sedangkan penulis menggunkan teknik pengambilan sensus
6	Edy Suparno (2005)	Pengaruh kompetensi, motivasi kerja, dan kecerdasan emosional guru di SMP Negeri Se-rayon Barat Kabupaten Sragen	Adanya pengaruh yang signifikan antara kompetensi, motivasi, dan kecerdasan emosional terhadap kinerja .	Variabel independen yang di gunakan sama yaitu : motivasi dan Variabel dependen yang digunakan yaitu kinerja Metode penelitian yang digunakan	Variabel X_1 kompetensi sedangkan penulis menggunakan kepemimpinan Teknik pengambilan sample yang digunakan yaitu convinience sampling sedangkan penulis menggunkan

				sama yaitu	teknik pengambilan sensus
7	Fitriani Sarworini (2007)	Hubungan kemampuan dan motivasi terhadap kinerja pegawai dinas kependudukan, tenaga kerja dan transmigrasi kabupaten karanganyar	Terdapat pengaruh yang positif antara kemampuan dan motivasi terhadap kinerja yang baik secara parsial maupun simultan.	Variable independen motivasi dan variabel dependen kinerja yang digunakan sama . Sama-sama menggunakan 3 variabel	Variabel X_1 kemampuan sedangkan penulis menggunakan kepemimpinan Teknik pengambilan sample yang digunakan yaitu convinience sampling sedangkan penulis menggunkan teknik pengambilan sensus
8	Decy Erni Nasution (2008)	Pengaruh motivasi perawat terhadap tindakan perawatan pada pasien pasca bedah diruang rawat inap Rumah Sakit umum Dr. Pirngandi kota Medan	a.tanggung jawab perawat berpengaruh terhadap tindakan perawatan b.pengaruh prestasi, pengembangan ,kondisi kerj, status perawatan,tindakan perawatan tidak signifikan.	Variable independen motivasi dan variable dependen kinerja yang digunakan sama	Teknik pengambilan sample yang digunakan yaitu convinience sampling sedangkan penulis menggunkan teknik pengambilan sensus

Secara teoritis motivasi dan kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hubungan teoritis ketiga variabel dibawah

merupakan kerangka berfikir yang dijadikan alasan ilmiah, dalam penelitian ini.paradigma pemikiran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Bagan Kerangka Pemikiran pengaruh Motivasi dan kepmimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

2.3 Hipotesis

Umi Narimawati (2007:73)'' Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenerannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknnya mengandung impilkasi yanglebih jelas terhadap pnegujian yang dinyatakan.''

Berdasarkan dari kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara dalam penelitian ini bahwa : motivasi dan kepemimpinan secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap tingkat kinerja karyawan pada PT.Maxima Cipta Bandung .