BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil Penelitian Terdahulu

Adanya permasalahan-permasalahan yang didapatkan pada saatpengamatan, maka dilakukanlah studi litertur untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul. Penulis mendapat studi literatur dari 8 jurnal yang dapat dijadikan acuan untuk dipelajari dan dipahami, baik penelitian penelitian yang dilakukan terdahulu secara langsung maupun tidak langsung namun memiliki kesamaan arah dan tujuan penelitian, hasil-hasil penelitian yang penulis pelajari untuk penelitian ini terdiri dari 5 jurnal nasional dan 3 jurnal internasional.

Penelitian pertama dilakukan oleh Kusbeini, Hehamahua, dan Nuraini (2017) Dalam INTERPROF Jurnal Manajemen (Volume 3. Nomor 1 Juni 2017) ISSN 2527-7243. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai di Lapas Narkoba Kelas IA Kelas IIA Kabupaten Musi Rawas. Populasi penelitian ini yaitu pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Narkoika Klas IIA Kabupaten Musi Rawas, dengan jumlah sampel sebanyak 58 orang. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan SPSS 16.0. Uji yang dilakukan adalah uji asumsi klasik yaitu dengan uji normalitas, dan uji linieritas, dan uji statistik Regresi Linear Berganda diantaranya dengan Uji t, Uji Determinasi, dan Uji F. Dari hasil perhitungan koefisien determinasi diperoleh nilai R adalah 0,701. Ini berarti hubungan positif antara Budaya Oraganisasi dan Diklat pada Kinerja Karyawan di Penjara Obat Kelas Iark Kelas IIA Kabupaten Musi Rawas sangat kuat, Jika Budaya dan Pelatihan Organisasi Meningkat maka Kinerja karyawan juga meningkat. Kemudian dari hasil perhitungan koefisien determinasi (R2) sebesar 0,491. Berarti besarnya pengaruh Budaya Oraganisasi dan Diklat terhadap Kinerja Karyawan

Narkotika Kecamatan Musi Rawas sebesar 0,491 atau 49,1%, sedangkan sisanya 50,9%. Dipengaruhi variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini seperti variabel motivasi, supervisi dan sebagainya. Secara bersamaan budaya organisasi dan efek diklat pada kinerja.

Penelitian kedua dilakukan oleh Nasrullah dan Supardi (2017) dalam INTERPROF Jurnal Manajemen (Volume 3. Nomor 2 Desember 2017) ISSN 2527-7243. Tujuan dari penelitian ini untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang Pengaruh Displin dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Penjara Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Klas IIA Muara Beliti Kabupaten Musi Rawas. Populasi semua Petugas Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Klas IIA Muara Beliti Kabupaten Musi Rawas yang melakukan kegiatan pembinaan dan pengamanan tahun 2016 sebanyak 60 orang. Penelitian ini menggunakan metode teknik studi pustaka dengan kuisioner. Studi pustaka dilakukan dengan mengumpulkan data yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan dengan literatur yang mendukung penelitian ini sedangkan teknis kuisioner adalah pendapat para responden yang diperoleh dengan cara membagi kuisioner yang diisikan oleh responden. Hasil ini dapat disimpulkan bahwa disiplin memiliki hubungan langsung dengan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji koefisien korelasi artinya hubungan antara variabel disiplin (X1) dan kinerja karyawan (Y) menunjukkan hubungan sedang dan nilai korelasi positif berarti korelasi atau arah disiplin (X1) kinerja karyawan (Y). Hasil uji t di atas bisa dijelaskan bahwa variabel disiplin (X1) pada kinerja karyawan menunjukkan nilai thitung = 4,785 lebih besar dari nilai thtabel 2,021. secara parsial variabel disiplin memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, lalu secara parsial variabel motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Penelitan ketiga dilakukan oleh Dini Damanik (2018) dalam Jurnal MAKER (Vol. 4, No. 2, Desember 2018) ISSN : 2502-4434. Tujuan penelitian ini bagaimana pengaruh motivasi dan etos kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Narkotika Nasional Kota Pematangsiantar. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Narkotika Nasional Kota Pematangsiantar yang

berjumlah 27 orang. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif kualitatif dan analisis deskriptif kuantitatif. Hasil analisis dari regresi linier berganda artinya terdapat pengaruh yang positif antara motivasi dan etos kerja terhadap kinerja pegawai. Kekuatan hubungan ketiga variabel adalah kuat, yaitu r = 0,791. Dari koefisien determinasi dapat dijelaskan baik tidaknya kinerja pegawai sebesar 62,5% dapat dijelaskan oleh motivasi dan etos kerja, sedangkan sisanya 37,5 % dijelaskan oleh faktor lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Dari hasil pengolahan data dan perhitungan kuesioner, penulis mendapatkan kesimpulan bahwa motivasi dan etos kerja yang diterapkan Badan Narkotika Nasional Kota Pematangsiantar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian keempat dilakukan oleh Sayuti (2018) dalam Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis (Jilid 4 Nomor 2 Juli 2018) ISSN 2615-2134. Tujuan penelitian ini untuk menjelaskan hubungan kausalitas suatu variabel penjelas dengan variabel yang dijelaskan yaitu pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan etos kerja terhadap kinerja pegawai balai pemasyarakatan (BAPAS) kelas 1 Banjarmasin. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Balai Pemasyarakatan Kelas 1 Banjarmasin yang berjumlah 42 pegawai. Model pendekatan analisisnya adalah analisis regresi linear berganda. Data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui hasil penyebaran kuesioner terhadap Pegawai Balai Pemasyarakatan (Bapas) Kelas I Banjarmasin yang menjadi sample. Hasil penelitian ini adalah. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa, Terdapat pengaruh secara parsial. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa, Terdapat pengaruh secara simultan dari faktor kepemimpinan, motivasi, dan etos kerja terhadap kinerja pegawai Balai Pemasyarakatan (Bapas) Kelas I Banjarmasin. Terdapat pengaruh secara parsial dari faktor kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Balai Pemasyarakatan (Bapas) Kelas I Banjarmasin, adalah diterima. Terdapat

pengaruh secara parsial dari faktor motivasi terhadap kinerja pegawai Balai Pemasyarakatan (Bapas) Kelas I Banjarmasin, adalah diterima.

Penelitian kelima dilakukan oleh Sukarjati, Minarsih, dan Warso (2016) dalam *Journal of Management* (Vol.02 No.02, Maret 2016) ISSN 2502-7689. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang baik secara parsial maupun simultan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada yaitu berjumlah 30 orang semua populasi dijadikan sampel, sehingga metode penelitiannya merupaka metode sensus yaitu dengan kuisioner, studi pustaka, dan instrumen penelitian. Hasil penelitian ini secara parsial Variabel Kepemimpinan (X1) berpengaruh positip dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin meningkat kepemimpinan maka kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang semakin meningkat pula. Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia (X2) secara parsial berpengaruh positip dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Semakin meningkat Pengembangan Sumber Daya Manusia maka kinerja Pegawai di Kantor Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang semakin meningkat pula. Variabel Kepuasan kerja, (X3) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin meningkatnya spesialisasi jenis pekerjaan maka kinerja pegawai di Kantor Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang semakin meningkat pula.

Penelitian keenam dilakukan oleh H.Muhammad Arifin, School of Communication Muhammadiyah Jayapura, (2015) dalam Education Studies (Vol.08 Nomor 1, 2015) ISSN 1913-9020, dengan judul penelitian “The Influence of Competence, Motivation and organizational culture to high school teacher job and satisfaction and performance”. Tujuan Penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja guru sekolah menengah di jayapura. Populasi dalam penelitian ini adalah guru yang mengajar disekolah

dengan siswa kelas akhir di jayapura sebanyak 346 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan random sampling sebanyak 117 responden. Teknik analisis data menggunakan analisis SEM. Hasil analisis disimpulkan bahwa varibel kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, variable motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, variable budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variable kepuasan kerja, variable kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, variable motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variable kinerja, variable budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, variable kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variable kinerja.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh Ukaidi (2016) dalam Jurnal Global Manajemen Sumber Daya Manusia (Vol.4, No.4, pp.25-34, Juli 2016) ISSN 2053-5686, dengan judul penelitian "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Organisasi Di Nigeria". Penelitian ini bertujuan untuk meneliti Skala gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Simon Oates (2011) diadopsi dan 84 tanggapan yang dapat digunakan diperoleh. Variabel prediktor adalah Gaya Kepemimpinan [Demokrat, Autokratis, dan laissez faire] dan variabel kriteria adalah kinerja perusahaan. Crobach alpha> 0,9 menggunakan Anova satu arah dll. Populasi dalam penelitian terdiri dari dewan fakultas dan departemen dari dua lembaga federal (universitas) baik staf akademik dan non-akademik. Metode penelitian ini menggunakan Regresi berganda standar digunakan. Uji coba dengan 40 kuesioner dilakukan. Juga uji reliabilitas cronbach alpha dilakukan dengan menggunakan paket statistik untuk ilmu sosial (SPSS) versi 10.d. Sampel acak digunakan untuk menentukan hubungan prediktif antara variabel independen gaya kepemimpinan (gaya otokratis, laissez faire dan gaya kepemimpinan demokratis) dan variabel dependen (kinerja organisasi). Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Karena kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi, pola pengaruh lebih lanjut digunakan dengan menggunakan analisis perbandingan berganda. (LSD).

Penelitian kedelapan dilakukan oleh Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Sagufta Nasreen, dan Farida Khanam (2014) dalam European Journal of Business and Management (Vol. 6, No. 23; 2014) ISSN 2222-1905, dengan judul penelitian "Impact of Employee motivation on Employee Performance". Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kerja di Pakistan dan sejauh mana motivasi mempengaruhi kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah guru yang mengajar di sekolah negeri dan swasta Bahawalpur, Yazman dan Alipur, Pakistan, sampel dalam penelitian ini menggunakan convience sampling sebanyak 160 responden. Teknik analisis data menggunakan analisis rebialitity. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa. motivasi mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, variabel intrinsic reward mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, variabel intrinsic reward mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan variabel perceived training effectiveness mempunyai hubungan negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi.

2.2. Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2016:5) Manajamen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya. Menurut Desseler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

2.2.1.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi

pada masing-masing organisasi. Menurut Cushway dalam Sutrisno (2016:7) tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal;
2. Menginplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembanagan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antara pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu, menurut Schuler et al, dalam Sutrisno (2016:8) setidaknya SDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

2.2.2. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin adalah seseorang yang memiliki bawahan atau pengikut untuk tujuan keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dimilikinya. Sedangkan kepemimpinan telah dideskripsikan oleh beberapa pakar merupakan suatu tindakan yang memengaruhi orang lain atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan tujuan tertentu.

Beberapa ahli menjelaskan beberapa pengertian kepemimpinan, sebagai berikut :

1. Menurut Schermerhon dalam Edison et al. (2017:87) Kepemimpinan adalah proses menginspirasi orang lain untuk bekerja keras guna menyelesaikan tugas tugas penting.
2. Menurut Gary Yukl dalam Edison et al. (2017:87) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.
3. Menurut Jeff Madura dalam Edison et al (2017:87) kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi kebiasaan kebiasaan orang lain demi mencapai sasaran bersama.

Artinya keberhasilan ataupun kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan seseorang dalam mengelola sumber daya yang ada dan dari gaya kepemimpinan inilah suasana lingkungan kerja sangat ditentukan.

Menurut Siagian dalam Sutrisno (2016:213) mengatakan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Samsuddin (2018:36) kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain kearah tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk memobilisasi, menyelarasakan, memimpin kelompok, menjelaskan gagasan sehingga dapat diterima oleh orang lain.

2.2.2.1. Teori-Teori Kepemimpinan

Ada beberapa teori tentang kepemimpinan Menurut Samsuddin (2018:42)

a. Teori sifat

Teori ini bertolak atas dasar pemikiran bahwa keberhasilan seseorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk

menjadi pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemauan pribadi pemimpin.

b. Tori Perilaku

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

c. Teori Situasional

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan mempehitungkan faktor waktu dan ruang.

2.2.2.2. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Kepimpinan di dalam melaksanakan fungsi-fungsinya, maka akan berlangsung aktivitas kepimpinan. Apabila aktivitas dapat dicapai dan sesuai dengan rencana maka akan terlihat gaya kepimpinan dengan polanya masing-masing. Veitzhal Rivai (2012:42) mengemukakan gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu :

1. Gaya kepimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas
2. Gaya kepimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama.
3. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang terdiri dari tiga pokok kepimpinan, yaitu:

a. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

b. Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas

Tipe kepimpinan ini merupakan kebalikan dari tpe kepemimpinan otoriter. Pemimkpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukian kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimmpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat.

c. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan bini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe kepemimpinan ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kememimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalanm unit masing-masing.

2.2.2.3. Indikator Kepemimpinan

Veitzhal Rivai (2012:53) mengemukan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi, yaitu :

1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik
    a. Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing
    b. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya
2. Kemampuan yang efektivitas
    a. Mampu menyelesikan tugas diluar kemampuan
    b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
    c. Hadir tepat waktu dan tidak terlambat
3. Kepemimpinan yang partisipatif

a. Pengambilan keputusan secara musyawarah

b. Dapat menyelesaikan masalah secara tepat

c. Mampu dalam meniliti masalah yang terjadi pada pekerjaan

4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu

a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi

b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target

5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang

a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok.

b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan

2.2.3. Pengertian Motivasi

Kata Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu movere yang berarti dorongan atau daya penggerak. Menurut Kamus Besar Indonesia adalah : dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu atau usaha usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan atas perbuatannya.

Menurut Sutrisno (2016:109) Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Menurut Raharjo (2013:154) motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam rangka mengejar suatu tujuan.

Menurut *Wayne F. Cascio* motivasi adalah suatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya.

Menurut Fahmi (2012:143) Motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha memenuhi kebutuhan kebutuhan yang diinginkan. Chung dan Meggison dalam Fahmi bahwa Motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan, motifasi berkaitan erat dengan kepuasan dan performance pekerjaan.

2.2.3.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi

Menurut sutrisno (2016:116) faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan.

A. Faktor-faktor Intern antara lain:
   1. Keinginan untuk dapat hidup

      Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:
      a. Memperoleh konpensasi yang memdai
      b. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
      c. Kondisi kerja yang aman dan nyaman
   2. Keinginan untuk dapat memiliki

      Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
   3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

      Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.
   4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

      Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:
      a. Adanya penghargaan terhadap prestasi
      b. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
      c. Pimpinan yang adil dan bijaksana dan
      d. Perusahaan tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat.

5. Keinginan untuk berkuasa

   Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Karyawan akan merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat:

   a. Hak otonomi
   b. Variasi dalam melakukan pekerjaan
   c. Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran
   d. Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan

B. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

1. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

2. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya.

3. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

4. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

5. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja.

6. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan.

2.2.3.2. Teori-teori Motivasi

Ada beberapa teori tentang Motivasi (Tornado, 2014:10)

a. Teori Herzberg

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg dikenal dengan model dua factor dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau pemeliharaan. Menurut Herzberg, yang tergolong faktor motivasional antara lain adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir, dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor hygieni atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seseorang dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan kerjanya, kebijakan organisasi, kondisi kerja, dan imbalan.

b. Teori Abraham Maslow

Teori motivasi yang dikembangkannya pada tahun 1940-an itu pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologikal, seperti kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan lainnya. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat dasar.
2. Kebutuhan Rasa Aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. Tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal, dan intelektual.
3. Kebutuhan Sosial, yaitu kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
4. Kebutuhan akan harga diri atau pengakuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan

menggunakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

c. Teori Mc. Clelland

Terdapat beberapa pola motivasi yang menonjol dari manusia yakni:

1) Need of achievement: yaitu suatu dorongan/keinginan manusia untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan untuk mendapatkan sesuatu yakni berupa kemajuan atau pertumbuhan
2) Need of affiliation : yaitu dorongan/keinginan manusia untuk melakukan hubungan dengan orang lainnya.
3) Need of power : yaitu dorongan/keinginan manusia untuk mendapatkan suatu pengendalian atas suatu keadaan(kekuatan).

2.2.3.3. Metode Motivasi

Teori motivasi yang menjelaskan bagaimana pemberian motivasi yakni ada dua metode pemberian motivasi yang lazim dipakai yaitu (Tornado, 2014:11) :

1) Motivasi langsung (direct motivation)

Motivasi langsung adaliah motivasi (materiil dan non-materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, bintang jasa dan lainnya

2) Motivasi tidak langsung (indirect motivation)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, suasana pekerjaan yang nyaman dan lainnya. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan agar produktif.

2.2.3.4. Dimensi dan Indikator Motivasi

David Mc.Clelland dengan teori motivasi prestasi dalam Edy Sutrisno (2016:128) menjelaskan motivasi adalah kondisi yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal. Menurut teori prestasi ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhanakan:

1. Need for achievement, merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
2. Need for affiliation, merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
3. Need for power, kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memerdulikan perasaan orang lain.

2.2.4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi akan mempengaruhi cara berpikir, sikap dan perilaku sesseorang. Budaya organisasi menjadi relevan untuk mengikat dan memotivasi anggota organisasi yang pada dasarnya berlatar belakang berbeda. Sehingga dengan adanya budaya organisasi yang sama perbedaan perbedaan itu dapat dijembatani. Dalam konteks seperti diatas budaya organisasi mengacu ke suatu sistem bersama yang dianut oleh anggotanya, yang membedakan organisasi itu dari organisasi-oraganisasi lain.

Menurut David C Thomas dan Kerr inkson dalam Wibowo (2012:15) menyatakan bahwa budaya terdiri dari mental program bersama yang mensyaratkan respon individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari-hari, tetapi dikontrol oleh Mental Program yang ditanamkan sangat dalam. Budaya

bukan hanya perilaku di permukaan, tetapi sangat dalam ditanamkan dalam diri kita masing-masing karyawan.

Menurut Daft (2012:91) budaya organisasi umumnya dipandang sebagai seperangkat nilai-nilai inti, asumsi, pemahaman dan norma yang dianut oleh anggota organisasi, dan diajarkan kepada anggota baru sebagai hal yang benar. Budaya organisasi menunjukan persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi. Diharapkan bahwa individu-individu dengan latar belakang yang berlainan organisasi cenderung mendeskripsikan budaya organisasi dalam istilah istilah serupa.

Menurut Samsuddin (2018:51) budaya organisasi merupakan system makna atau nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi. sistem makna dan nilai tersebut nantinya mencari karakteristik khas suatu organisasi dan akan membuat organisasi berbeda dengan organisasi lain.

Mengacu pada pendapat Robbins (2012:51) budaya dapat dikemukakan sebagai stabilitas pada organisasi dan budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:62), budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan.

2.2.4.1. Teori-Teori Budaya Organisasi

Menurut Samsuddin (2018:55) budaya antar organisasi akan sangat mungkin berbeda. Organisasi bukanlah sesuatu yang statis, namun sangat dinamis. Hal ini karena secara spesifik budaya dalam organisasi akan ditentukan oleh kondisi team work , leaders dan characteristic of organization serta administration process yang berlaku. Menurut Robbins dalam Samsuddin (2018:57) budaya organisasi suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain.

2.2.4.2. Tipe-tipe Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014:68) terdapat 4 tipe budaya organisasi yaitu:

1. Kebudayaan Klan (Clan Culture)

Satu kebudayaan yang memiliki internal fokus dan lebih menghargai fleksibilitas daripada stabilitas dan kontrol. Kebudayaan klan mirip dengan organisasi tipe keluarga dimana efektivitas dicapai dengan mendorong kerja sama antar pegawai. Tipe kebudayaan klan ini sangat berpusat pada pegawai dan berusahaan untuk memenuhi kepaduan melalui mufakat dan kepuasan pekerjaan serta komitmen melalui keterlibatan karyawan.

2. Kebudayaan Adhokrasi (adhocracy culture)

Satu kebudayaan yang memiliki nilai eksternal dan menghargai fleksibilitas. Tipe kebudayaan ini membantu perkembangan penciptaan produk-produk dan layanan yang inovatif dengan menyesuaikan diri, kreatif, dan cepat menanggapi perubahan pasar. Kebudayaan adhokrasi tidak tergantung pada tipe kekuatan terpusat dan hubungan kekuasaan yang merupakan bagian dari pasar dan kebudayaan hierarkis. Kebudayaan adhokasi juga mendorong para pegawai untuk mengambil resiko apapun, berpikiran diluar kebiasaan, dan bereksperimen dengan cara baru dalam penyelesaian sesuatu.

3. Kebudayaan Pasar (Market Culture)

Sebuah kebudayaan yang memiliki fokus eksternal yang kuat serta menghargai stabilitas dan kontrol. Organisasi-organisasi dengan kebudayaan pasar dikendalikan atas kompetisi dan hasrat yang kuat untuk mengantarkan hasil dan mencapai tujuan.

4. Kebudayaan hierarkis (Hierarchy Culture)

Sebuah kebudayaan yang memiliki fokus intenal yang menghasilkan keuntungan kerja yang lebih formal dan terstruktur, serta menghargai stabilitas dan kontrol lebih dari fleksibilitas.

2.2.4.3. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Coulter (2012:51) budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi, dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi. Menurut Robbins dan Coulter (2012:80) Tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko diartikan bahwa sikap inovatif dan berani mengambil risiko harus ada didalam organisasi.
2. Memperhatikan detil diartikan bahwa didalam organisasi harus memperhatikan segala ketetapan, analisis, dan memperhatikan lebih detail terhadap hal-hal di sekitar.
3. Orientasi pada hasil diartikan fokus kepada hasil atau pendapatan daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi individu diartikan untuk memperhitungkan pengaruh hasil-hasil terhadap karyawan dalam organisasi.
5. Orientasi pada tim diartikan kemampuan bekerjasama dalam tim.
6. Keagresifan bahwa individu atau orang-orang yang berada didalam organisasi memiliki sifat kompetitif.
7. Stabilitas diartikan bahwa aktifitas organisasi ditekankan untuk mempertahankan status quo untuk terus tumbuh dan berkembang.

2.2.5. Kinerja Pegawai

Kinerja dalam bahasa iggris disebut *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Mathis dan Jackson dalam Priansa (2017:48) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah hal-hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Menurut Samsuddin (2018:73) Penilaian kinerja (Performance Appraisal) merupakan fungsi kunci untuk melaksanakan manajemen suber daya manusia secara efektif

Kinerja adalah hasil dari pekerjaan berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan kriteria lain dari efektivitas menurut Wibowo (2014:2). Dari pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja berkaitan dengan tujuan organisasi. Jadi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya salah satunya ditentukan oleh kinerja pegawai / karyawan. Menurut Priansa (2017:48) “kinerja” merupakan perwujudan dari kempuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengembangkan tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan.

2.2.5.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson dalam Priansa (2017:50) adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat ketrampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seorang yang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis.

2. Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan bagi pegawai adalah ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

3. Lingkungan Organisasional

Di lingkungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil ataupun perilaku kerja menurut Kasmir (2016:65) adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikakn pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan

yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara teapt dan benar. Demikian pula sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5. Motivasi

Motivasi merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan mengahasilkan kinerja yang baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yan berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula

10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa rungan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bejerha. Kesetiaan ini ditunjukan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan keputusan yang telah dibuat.

13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

2.2.5.2. Penilaian Kinerja

Menurut Amstrong dalam Edison et al. (2017:193) Terkadang diamsumsikan bahwa penilaian kinerja sama dengan manajemen kinerja. Tetapi ada perbedaan yang signifikan. Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai penilaian individu yang dilakukan oleh manager mereka melalui, biasanya sebuah pertemuan kajian umum tahunan. Sedangkan dalam manajemen kinerja, ada proses yang berkesinambungan dan lebih luas, lebih menyeluruh, serta lebih alami karena manajemen yang menjelaskan harapan bersama, dengan menekankan peran dukungan dari manajer yang diharapakan bertundak sebagai pembina daripada hakim dan berfokus pada masa depan. Sedangkan yang dimaksud penilaian atau evaluasi kinerja dari beberapa ahli adalah sebagai berikut :

1. Menurut Dick grote dalam Edison et al. (2017:194) mengatakan bahwa, penilaian kinerja adalah sistem manajemen formal untuk menyediakan evaluasi tentang kualitas kinerja seseorang dalam sebuah organisasi. Penilaian ini biasanya disiapkan oleh atasan langsung. Prosedur ini biasanya membutuhkan pengawasan untuk mengisi formulir penilaian standar yang mengevaluasi individu pada dimensi yang berbeda dan kemudian membahas hasil evaluasi dengan karyawan.
2. Menurut Wibisono dalam Edison et al. (2017:194) mengatakan bahwa evaluasi kinerja merupakan penilaian kinerja yang dibandingkan dengan rencana atau standar-standar yang telah disepakati.
3. Menurut Simamora dalam Edison et al. (2017:194) menyebutkan bahwa evaluasi kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sahih tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan sahih informasi yang dihasilkan oleh system penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.

2.2.5.3. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis dalam Suwatno dan Priansa (2016:197) mengatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai antara lain :

1. performance Improvement.

Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Compensation adjustment.

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. Placement decision.

Menentukan promosi, transfer, dan demotion

4. Training and development needs.

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.

5. Carrer planning and development.

Memandu untuk menetukan jenis karier dan potensi karier dapat dicapai.

6. Staffing Process Deficencies.

Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.

7. International Inaccuracies and Job-Design Errors.

Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama dibidang informasi job-design, dan system informasi manajemen sumber daya manusia.

8. Equal Employement Opportunity.

Menunjukan bahwa placement decision tidak diskriminatif.

9. External Chalengges.

Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya.

10. Feedback.

Memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

2.2.5.3. Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut Bangun (2012:233) standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standard pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui:

1. Kuantitas pekerjaan

Dimensi ini menunjukan setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

2. Kualitas pekerjaan

Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainya.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menunjuk kehadiran karyawan dalam mengerjakanya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu.

5. Kemampuan Bekerja Sama

Kemampuan bekerja sama dapat menciptakan kekompakan sehingga dapat meningkatkan rasa kerja sama antar karyawan. Karena tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan.

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan indikator dari suatu kinerja. Indikator kinerja haruslah merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja. Kegunaan indikator dari kinerja tersebut adalah untuk melihat bahwa kinerja dari setiap hari dalam perusahaan dan perorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.

2.3. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti ingin menunjukan proses dan mekanisme hubungan antar variabel penelitian tersebut berdasarkan landasan teori yang digunakan secara keterkaitan yang logis antar penelitian yang satu dengan variabel yang lain.

2.3.1. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

Hubungan motivasi terhadap kinerja diperkuat dalam penelitian yang dilakukakn oleh Aurelia (2013) hasil penelitian menunjukan bahwa Motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Robbins dan Judge, dalam Wibowo (2015:110) motivasi merupakan factor yang menentukan bagi seorang karyawan dalam bekerja. Motivasi kerja pegawai di LSM GMDM dalam mengembangkan tugas yang di laksanakanya akan ditentukan oleh besar kecilnya tanggung jawab yang di berikan kepada pegawai tersebut dalam melaksanakan tugas. Kepimpinan juga mempengaruhi kinerja pegawai pada perusahaan atau organisasi. Dengan adanya tanggung jawab ini para pegawai memiliki kebebasan untuk memutuskan sendiri apa yang di hadapinya dan diberikan kesempatan untuk bertanya kepada pegawai lain bagaimana cara untuk menyelesaikan tugas-tugas yang di berikan kepadanya. Pemberian tanggung jawab secara individual dapat mengoptimalkan segenap kemampuan yang di miliki pegawai dalam bekerja. Motivasi sangat di perlukan dalam bekerja terlebih dalam kerja sama seperti halnya yang di lakukan oleh LSM GMDM. Kerjasama tim juga merupakan faktor penting untuk mengukur kinerja pegawai. Dalam Tim, Motivasi juga sangat di perlukan karena kinerja antar individu terdapat di dalam Tim yang kuat. Di dalam Tim yang kuat menentukan keiberhasilan suatu kinerja yang baik serta memuaskan terlebih untuk pemimpin.

2.3.2. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Hubungan kepemimpinan terhadap kinerja diperkuat dalam penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Subudi (2011) hasil penelitian menunjukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Siagian (2010:128) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang baik adalah pemimpin yang dapat dalam memberikan pengaruh, informasi, pengambilan keputusan, dan memberikan motivasi bertujuan untuk meningkatkan organisasi dan pegawai. Gaya kepemimpinan atasan pada LSM GMDM dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai yang ada di LSM GMDM dalam beprestasi. Apa yang diharapakan seorang pemimpin dari bawahannnya dan cara ia meperlakukan mereka, sangat menetukan pekerjaan serta kemajuan karier pegawai. Terdapat ciri khas yang mendominasi pada penerapan kepemimpinan untuk menciptakan suatu kondisi kerja yang harmonis dan nyaman, dan selalu mengedepankan tugas yang diberikan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Jika pemimpinan hanya melakukan sesuai kehendak apa yang dia inginkan maka pegawai akan menerapkan hal yang sama dalam mengerjakan tugas sesuai apa yang di lakukan oleh atasan. Begitupun sebaliknya jika penerpan yang dilakukan atasan dalam menerapkan gaya kepemimpinan dengan selalu melibatkan pegawai sehingga adanya kerjasama antara pegawai dan atasan dapat menimbulkan rasa kepuasaan tersendiri dalam melakukan suatu hal yang berkaitan dengan kinerja di lingkungan kerja LSM GMDM.

2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai

Budaya organsisasi yang tidak kondusif dapat mengakibatkan rendahnya pegawai dalam organisasi. Menurut Penelitian Agwu (2014) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kusbeini, Hehamahua, dan Nuraini (2017) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Wibowo (2013:363) menyatakan bahwa studi yang pernah dilakukan

menunjukkan bahwa suatu organisasi yang melakukan perubahan budaya organisasinya mampu meningkatkan kinerjanya sangat signifikan dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukan perubahan organisasi.Hal ini tentu saja pada akhirnya berdampak pada sulitnya pencapaian program kerja yang telah direncanakan serta kurangnya penerapan nilai-nilai budaya yang ada. Budaya organisasi akan bepengaruh para perilaku pegawai di dalam organisasi serta akan berpengaruh pula terhadap prestasinya. Dengan meningkatnya prestasi kerja pegawai akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap pencapaian program kerja. Menurut penelitian tersebut budaya organisasi yang merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok orang dalam lingkungan organisasinya akan membentuk suatu persepsi subjektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi risiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang. Persepsi keseluruhan tersebut akan menjadi budaya atau kepribadian organiasi tersebut yang mampu mendukung dan mempengaruhi kinerja lembaga yang ditunjukkan dengan pencapaian program-program kerja.

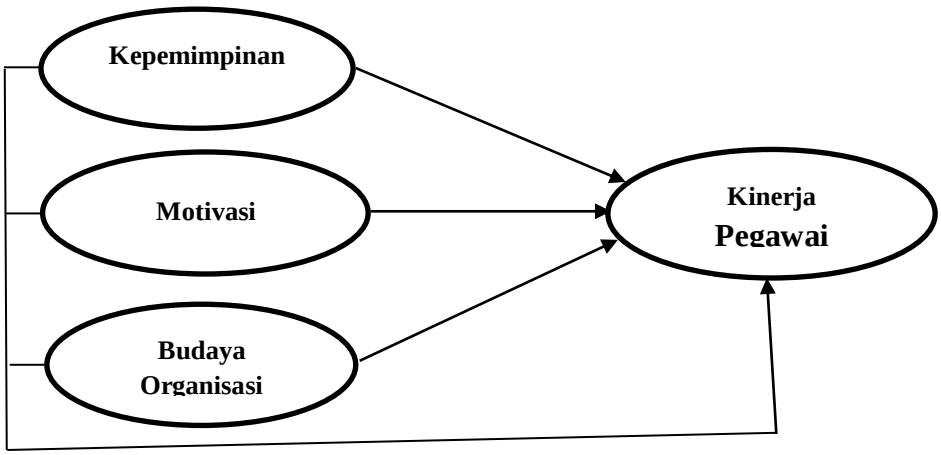
2.4. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut maka dapat diketahui hipotesis penelitian ini yaitu:

1. H1 : diduga terdapat pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja pegawai
2. H2 : diduga terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
3. H3 : didugaterdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja pegawai
4. H4 : diduga terdapat pengaruh langsung kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Menurut Sugiyono (2014: 128) mengemukakan bahwa kerangka konsep akan menghubungkan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yaitu antara variabel independen dengan variabel dependen. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terlebih dahulu, maka dapat disusun sebuah kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Dari variabel di atas yang peneliti lakukan selama bekerja di Lembaga swadaya masyarakat Garda mencegah dan mengobati yaitu pada tahun 2015 adanya peningkatan kinerja pegawai yang sangat baik hal ini yang disebabkan oleh sikap pemimpin yang memperhatikan kinerja pegawai dan motivasi yang diberikan baik pada saat bekerja dan pada saat setiap pegawai mentaati peraturan yang ada baik melalui doa di setiap pagi di kantor baik yang non-muslim maupun yang muslim hal ini yang menjadikan budaya organisasi menjadi lebih baik dan kinerja lebih efektif dan banyaknya program kegiatan yang dilakukan setiap tahunnya. Pada tahun 2018 kuranya program kegiatan lembaga serta adanya penurunan kinerja yang disebabkan kurangnya kepedulian setiap pegawai terhadap pekerjaanya dan kurangnya rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan hal ini juga menjadi penyebab kurangnya motivasi yang diberikan serta semangat setiap

pegawai menjadi menurun sehingga menjadi penyebab menurunnya kinerja pegawai di lembaga, aturan-aturan yang ada mulai tidak ditaati oleh setiap pegawai.