

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

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

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

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

Wukir (2018), mendefinisikan kepemimpinan yang merupakan seni memotivasi dan mempengaruhi sekelompok orang untuk bertindak mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Samsudin (2015), kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kemudian menurut Rachmawati (2019) kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan atau suatu usaha mempengaruhi atau tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan.

Robbins & Judge (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Perilaku kepemimpinan memfokuskan pada gaya kepemimpinan yang berhubungan dengan bawahan secara langsung. Peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas (*task oriented*) dan gaya kepemimpinan berorientasi karyawan (*employee oriented*) (Handoko, 2012).

Kepemimpinan merupakan suatu perilaku para pemimpin dalam mengendalikan serta memberikan pengarahan kepada para bawahannya untuk mengikuti kehendaknya dalam upaya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Dari hasil uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan sangat berperan besar terhadap peningkatan kinerja guru, selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Azis & Suwatno, 2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dimana gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja guru.

#### **2.1.1.2. Tipe Kepemimpinan**

Siagian (2013: 74-83), berpendapat bahwa ada lima tipe kepemimpinan yang ada pada diri seorang pemimpin, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Tipe Otoriter

Merupakan tipe kepemimpinan yang menggambarkan karakteristik pemimpin yang ingin berkuasa penuh dalam hal pengambilan keputusan serta kebijakan yang berkaitan dengan organisasi tanpa adanya komunikasi dengan karyawan. Karyawan tidak diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan untuk perkembangan organisasi. Karyawan diharuskan untuk melaksanakan berbagai tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan oleh pimpinan.

2. Tipe Paternalistik

Merupakan tipe kepemimpinan yang memberikan gambaran sikap layaknya seorang “bapak” di dalam diri pemimpin. Mereka menganggap karyawannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang masih perlu untuk dibimbing dan dikembangkan. Pemimpin menunjukkan sikap melindungi yang terlalu berlebih (*over protective*) kepada para karyawannya. Selain itu, pemimpin jarang memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk berkreatifitas, berkontribusi dalam pengambilan keputusan, serta berinisiatif untuk menghasilkan ide-ide terbaik demi kemajuan organisasi.

### 3. Tipe Laissez Faire

Merupakan tipe kepemimpinan suatu organisasi yang memberikan kebebasan kepada para karyawannya untuk menjalankan pekerjaannya sendiri tanpa adanya campur tangan dari pemimpin. Pemimpin organisasi menganggap bahwa seluruh karyawan merupakan orang dewasa yang mampu menjalankan pekerjaan dan wewenangnya dengan baik, tanpa perlu adanya intervensi dari pemimpin terhadap jalannya organisasi. Di dalam tipe kepemimpinan ini, pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada karyawan atas keberhasilan, tujuan, serta sasaran yang ingin dicapai suatu organisasi.

### 4. Tipe Demokratik

Dalam kepemimpinan demokratik, pemimpin lebih mengedepankan kepentingan bersama dari pada kepentingan individu. Seluruh kebijakan yang diterapkan di dalam organisasi merupakan hasil dari keputusan bersama antara pemimpin dan karyawan. Pemimpin selalu memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan untuk menyampaikan segala kreativitas yang mereka miliki. Selain itu, pemimpin demokratis senantiasa mengutamakan rasa kekeluargaan, persatuan, bertanggung jawab, menerima segala kritik dan saran, membangun semangat, serta mengembangkan potensi karyawannya.

### 5. Tipe Kharismatik

Merupakan tipe kepemimpinan yang memiliki kekuatan energi, daya tarik, serta pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain. Daya tarik seorang pemimpin timbul didasarkan oleh adanya keistimewaan sifat yang mampu mempengaruhi pikiran, perasaan, serta tingkah laku orang lain, sehingga timbul rasa kagum dalam diri seseorang.

#### **2.1.1.3. Fungsi Kepemimpinan**

Kepemimpinan berfungsi untuk memberikan pengarahan kepada anggota kelompok agar memiliki semangat yang tinggi untuk bekerja dengan sebaik mungkin. Selain itu, fungsi kepemimpinan juga berkaitan dalam mengatur

hubungan antara individu atau kelompok dalam organisasi. Menurut Thoha (2014:52) terdapat beberapa fungsi kepemimpinan yang dapat digunakan untuk menilai kepemimpinan, yaitu :

1. Fungsi Kepemimpinan Sebagai Inovator
  - a. Kemampuan pimpinan dalam berinovasi.
  - b. Kemampuan pimpinan dalam konseptual yang keseluruhannya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Fungsi Kepemimpinan Sebagai Komunikator
  - a. Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi.
  - b. Kemampuan pimpinan dalam memahami, mengerti, dan mengambil intisari pembicaraan.
3. Fungsi Kepemimpinan Sebagai Motivator
  - a. Kemampuan pimpinan mendorong karyawannya untuk bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya.
  - b. Kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.
4. Fungsi Kepemimpinan Sebagai Kontroler
  - a. Kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan.
  - b. Kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya.

Sedangkan menurut Rivai (2012) terdapat 5 (lima) fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan tugas yang diberikan oleh pemimpin.
2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini bersifat dua arah. Kepemimpinan memiliki kemampuan melakukan suatu konsultasi yang dimaksud untuk memperoleh masukan umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.

### 3. Fungsi Partisipasi

Pemimpin berupaya untuk memberikan dorongan kepada orang-orang yang dipimpinnya agar senantiasa aktif dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaannya.

### 4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang untuk membuat atau menetapkan keputusan melalui persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi ini pada dasarnya berarti kepercayaan.

### 5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian memiliki arti bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif merupakan kepemimpinan yang mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

#### **2.1.1.4. Indikator-indikator Kepemimpinan**

Terdapat beberapa indikator untuk mengukur kepemimpinan seseorang didalam sebuah organisasi menurut para ahli. Menurut Kartono (2017), indikator yang dapat dijadikan rujukan untuk keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut :

#### 1. Kemampuan analitis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.

#### 2. Keterampilan berkomunikasi

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.

#### 3. Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas.

#### 4. Kemampuan mendengar

Berguna untuk mendengar pendapat dari bawahan sehingga bawahan tidak hanya diberikan tugas saja akan tetapi bawahan perlu diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya.

## 5. Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian sangat penting bagi seorang pemimpin.

Menurut Siagian (2017:121-122) indikator-indikator kepemimpinan sebagai berikut :

### 1. Iklim saling mempercayai

Sangat penting bagi pimpinan dan karyawan untuk menciptakan iklim atau suasana saling mempercayai. Kondisi ini akan tercipta ketika seorang pemimpin memperlakukan bawahannya dengan baik dan bertanggung jawab serta pihak bawahan menerima dan mempercayai sikap pemimpin.

### 2. Penghargaan terhadap ide bawahan

Seorang pemimpin yang senantiasa memberikan apresiasi terhadap ide-ide yang diberikan oleh karyawan akan memberikan perasaan tersendiri bagi bawahannya. Karyawan akan bersemangat dalam menciptakan ide-ide kreatif yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi di masa yang akan datang.

### 3. Memperhitungkan perasaan para bawahan

Perasaan adalah sesuatu yang sangat sensitif yang ada pada diri manusia. Ketika pimpinan memberikan perhatian kepada seluruh karyawan secara baik dan adil, maka hal ini akan memberikan pengaruh positif bagi performa para karyawan. Hal ini dikarenakan, bahwa perhatian yang diberikan kepada manusia merupakan visi manajerial yang didasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

### 4. Perhatian pada kenyamanan kerja

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan dari perilaku individu. Dari harapan ini, akan menghasilkan peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara lainnya berperan sebagai bawahan.

5. Pengakuan terhadap status bawahan  
Pemimpin dalam berhubungan dengan anggotanya perlu mengakui dan menghormati status yang disandang anggotanya secara tepat dan profesional. Pengakuan atas status para anggota secara tepat dan profesional mencakup sejauh mana para anggota dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.
6. Perhatian pada kesejahteraan  
Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinannya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian tersebut dapat berupa berbuat baik pada bawahan, bertukar pikiran dengan bawahan, dan memperjuangkan kepentingan bawahan.
7. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja  
Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

## **2.1.2. Budaya Organisasi**

### **2.1.2.1. Pengertian Budaya Organisasi**

Robbins (2015) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama.

Turner (2012:285) berpendapat bahwa budaya adalah satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pemikiran dan cara berfikir yang dipertemukan oleh para anggota organisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya. Secara umum, budaya organisasi dapat diartikan sebagai norma-norma perilaku, sosial, dan moral yang mendasari setiap tindakan dalam organisasi dan dibentuk oleh kepercayaan, sikap, dan prioritas para anggotanya.

Schein (2014:14) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah pola asumsi-asumsi dasar yang bersifat *valid* dan bekerja di dalam

organisasi. Serangkaian asumsi dasar dapat dipelajari oleh para anggota organisasi. Budaya organisasi mampu bertindak sebagai pemberi solusi atas masalah organisasi, berperan selaku adaptor terhadap faktor-faktor yang berkembang di luar organisasi, serta dalam melakukan integrasi internalnya dari para anggotanya.

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2014:113).

Oleh karena itu, budaya organisasi berperan sebagai sebuah pedoman untuk membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi dalam upaya menyelesaikan berbagai masalah melalui nilai dan norma yang dianut dalam suatu organisasi. Selain itu, budaya organisasi mampu menjadi kontrol atas sikap dan perilaku anggota organisasi dalam proses mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.2.2. Fungsi Budaya Organisasi**

Tika (2017:14), menyatakan bahwa terdapat 10 fungsi utama budaya organisasi, diantaranya :

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain. Batas pembeda ini terbentuk karena adanya identitas tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi atau kelompok yang tidak dimiliki organisasi atau kelompok lain.
2. Sebagai perekat bagi anggota organisasi dalam suatu organisasi. Hal ini merupakan bagian dari komitmen kolektif dari anggota organisasi. Mereka bangga sebagai seorang anggota suatu organisasi. Para anggota mempunyai rasa memiliki, partisipasi, dan memiliki rasa tanggung jawab atas kemajuan organisasinya.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Hal ini tergambar dimana lingkungan kerja yang dirasakan positif, mendukung, dan konflik serta perubahan dapat diatur secara efektif.
4. Sebagai mekanisme dalam memandu dan membentuk sikap serta perilaku anggota-anggota organisasi. Dengan adanya sistem mekanisme



kontrol yang luas, diperkenalkannya tim-tim dan diberi kuasanya anggota organisasi oleh organisasi, makna bersama yang diberikan oleh suatu budaya yang kuat memastikan bahwa semua orang diarahkan kearah yang sama.

5. Sebagai integrator. Budaya organisasi dapat dijadikan integrator karena adanya sub-sub budaya baru. Kondisi seperti ini biasanya dialami oleh suatu organisasi besar dimana setiap unit terdapat sub budaya baru.
6. Membentuk perilaku bagi anggota-anggota organisasi. Fungsi ini dimaksudkan agar anggota-anggota organisasi dapat memahami bagaimana mencapai suatu tujuan organisasi.
7. Sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah-masalah pokok organisasi. Budaya organisasi diharapkan dapat mengatasi masalah adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan masalah integrasi internal.
8. Sebagai acuan dalam menyusun rencana pemasaran, segmentasi pasar, penentuan *positioning* yang akan dikuasai perusahaan tersebut.
9. Sebagai alat komunikasi. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, serta antaranggota organisasi. Budaya sebagai alat komunikasi tercermin pada aspek-aspek komunikasi yang mencakup kata-kata, segala sesuatu yang bersifat material dan perilaku.
10. Sebagai penghambat berinovasi. Budaya organisasi juga dapat menjadi penghambat dalam berinovasi. Hal ini terjadi apabila budaya organisasi tidak mampu mengatasi masalah-masalah yang menyangkut lingkungan eksternal dan integrasi internal.

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins (2015) dalam bukunya *Organizational Behavior* memberikan penjelasannya akan 5 (lima) fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Berperan untuk menetapkan suatu batasan.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.

4. Meningkatkan sistem stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang mampu mempersatukan organisasi.
5. Sebagai mekanisme kontrol yang mengatur dan membentuk sikap dan perilaku para karyawan.

Sedangkan menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2014), dalam bukunya *Organizational Behavior* terdapat 5 (lima) fungsi budaya organisasi antara lain :

1. Memperkenalkan identitas organisasi kepada karyawannya.
2. Memudahkan komitmen kolektif.
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
4. Membentuk perilaku dan karakter.

### **2.1.2.3. Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Litwin dan Stringer (2017:76), indikator untuk mengukur budaya organisasi yaitu :

#### **1. Struktur**

Perasaan mengenai hambatan dan kebebasan untuk bertindak dan tingkat formalitas atau informalitas dalam suasana kerja.

#### **2. Tanggung Jawab**

Perasaan dipercaya untuk melaksanakan tugas yang penting.

#### **3. Risiko**

Perasaan akan keadaan berisiko dan tantangan dalam pekerjaan dan dalam organisasi.

#### **4. Kehangatan**

Adanya kelompok sosial yang bersahabat dan informal.

#### **5. Dukungan**

Sifat suka membantu manajer dan rekan kerja yang dirasakan penekanannya (ketidak penekanan) pada dukungan bersama.

#### **6. Standar**

Kegunaan yang dirasakan dari tujuan implisit dan eksplisit serta standar kerja.

7. Konflik

Sebuah perasaan bahwa manajer dan pekerja lain ingin mendengar opini yang berbeda.

8. Identitas

Suatu perasaan yang menggambarkan bahwa anda adalah anggota yang bernilai untuk suatu tim kerja di organisasi.

Sedangkan menurut Robbins (2015), indikator-indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Inovasi Dan Pengambilan Resiko (*Inovation And Risk Taking*)

Karyawan didorong untuk menjadi pribadi yang senantiasa berinovasi serta berani untuk mengambil segala risiko dalam setiap pekerjaan yang akan dilakukan.

2. Perhatian Terhadap Detail (*Attention To Detail*)

Dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan, karyawan diharuskan untuk memperhatikan setiap detail pekerjaan yang dilakukan. Ketelitian serta akurasi sangat dibutuhkan untuk meminimalisir kesalahan yang kemungkinan dapat terjadi dalam suatu pekerjaan.

3. Orientasi Terhadap Hasil (*Outcome Orientation*)

Karyawan didorong untuk bekerja dengan menekankan pada hasil kerja yang optimal. Seringkali karyawan diberikan kebebasan oleh pimpinan untuk berfikir secara kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini bertujuan agar setiap pekerjaan yang karyawan selesaikan mencapai hasil yang optimal bagi organisasi.

4. Orientasi Terhadap Orang (*People Orientation*)

Dalam proses pengambilan keputusan oleh pimpinan didasarkan pada pertimbangan atas pengaruh hasil kerja yang diberikan oleh orang-orang yang ada di dalam organisasi.

5. Orientasi Terhadap Tim (*Team Orientation*)

Dalam praktiknya, organisasi seringkali mengharuskan para karyawan untuk bekerja secara tim. Setiap karyawan diharuskan untuk

memiliki kemampuan kerja sama yang baik sehingga pekerjaan yang dihasilkan pun akan optimal.

6. Keagresifan (*Aggressiveness*)

Setiap karyawan didorong untuk rajin serta bekerja dengan giat tanpa menunda-nunda waktu pekerjaan tertentu. Semakin cepat pekerjaan itu selesai, maka akan semakin baik penilaian kinerja yang karyawan peroleh dari pimpinan.

7. Stabilitas (*Stability*)

Karyawan diharuskan untuk menjunjung tinggi visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Segala sesuatu yang dijalankan didalam organisasi harus sesuai dengan tujuan yang telah menjadi sasaran dari organisasi. Selain itu, menciptakan hubungan baik antara karyawan dengan karyawan maupun karyawan dengan pimpinan perlu dibentuk didalam suatu organisasi. Hal ini diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang baik.

### **2.1.3. Motivasi Kerja**

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

Menurut Mangkunegara (2016:61), motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*).

Sedangkan, Edy Sutrisno (2014:109), motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan yang dimiliki oleh orang tersebut.

Menurut Robbins dan Judge dalam Busro (2018:50) motivasi diartikan sebagai suatu kemauan untuk menggunakan usaha tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa

kebutuhan individu. Motivasi merupakan dorongan yang dimiliki oleh seorang individu yang dapat merangsang untuk dapat melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang untuk berperilaku atau melakukan sesuatu.

Selanjutnya, menurut Hasibuan (2015) motivasi kerja merupakan suatu kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap para karyawan yang bersifat positif itulah yang mampu memperkuat motivasi kerja untuk mencapai hasil kinerja yang maksimal.

Dari berbagai pendapat yang telah disampaikan oleh para ahli, dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang dapat menimbulkan semangat atau dorongan dalam melakukan suatu pekerjaan baik itu individu maupun kelompok terhadap suatu pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah untuk didapatkan tanpa usaha yang maksimal.

### **2.1.3.2. Tujuan Pemberian Motivasi**

Menurut Hasibuan (2017:146) terdapat beberapa tujuan pemberian motivasi sebagai berikut :

1. Meningkatkan semangat kerja karyawan;
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan;
3. Meningkatkan produktivitas karyawan;
4. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan;
5. Meningkatkan kedisiplinan karyawan;
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik;
8. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan;
9. Meningkatkan kesejahteraan karyawan;
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya;
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat bahan baku;

Manfaat utama dari pemberian motivasi yaitu mendorong semangat kerja karyawan sehingga produktivitas dapat meningkat. Apabila suatu organisasi bekerja dengan orang-orang yang telah termotivasi, maka pekerjaan akan lebih mudah dan cepat terselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Dengan demikian, motivasi yang diberikan oleh pimpinan sangat diperlukan dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan organisasi, hal ini dikarenakan mampu memberikan dorongan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga, tujuan organisasi pun dapat tercapai serta produktivitas karyawan pun akan semakin meningkat.

### **2.1.3.3. Indikator Motivasi Kerja**

Feriyanto dan Triana (2015:80) memberikan penjelasan mengenai indikator motivasi kerja yaitu :

1. *Motivasi Internal*, adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu.

Motivasi intrinsik merupakan bagian dari *self determinant* yang didorong dari dalam diri seseorang untuk mendapatkan kepuasan diri dari pada mendapatkan konsekuensi yang akan diterima. Jadi, motivasi intrinsik merupakan dorongan seseorang dalam melakukan sesuatu karena adanya kesenangan atau ketertarikan dalam melakukannya sehingga mendapatkan kepuasan dalam diri.

2. *Motivasi Eksternal*, adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya rangsangan dari luar.

Seseorang yang melakukan sesuatu bukan karena tertarik, tetapi karena adanya akibat yang akan diterima atau karena adanya kontrol dari luar merupakan perilaku yang termotivasi secara ekstrinsik. Dalam motivasi ekstrinsik perilaku diasumsikan tidak memiliki unsur *self determinant* karena perilaku tersebut dikendalikan dari luar dan bukan oleh diri sendiri.

#### 2.1.3.4 Proses Motivasi Kerja

Hasibuan (2017:151) mengatakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut :

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Setelah itu, organisasi akan diberikan motivasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

2. Mengetahui Kepentingan

Hal terpenting dalam proses motivasi adalah dengan mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya agar insentif terhadap diperolehnya.

4. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needscomplex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan. Sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting dilakukannya penyesuaian motivasi.

5. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

6. *Team Work*

Manajer harus membentuk *Team Work* yang terkoordinasi dengan baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

### 2.1.3.5 Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Menurut Winardi (2017:5), motivasi kerja dapat dikelompokkan kedalam beberapa jenis, yakni:

1. Motivasi Positif, merupakan salah satu jenis motivasi kerja yang dimaknai orang sebagai *anxiety reducing motivation* atau pendekatan wortel (*the carrot approach*). Dalam motivasi kerja jenis ini, orang-orang diberikan penawaran sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang, pujian, ataupun kenaikan jabatan) apabila kinerjanya memenuhi syarat yang ditetapkan.
2. Motivasi Negatif, merupakan jenis motivasi kerja yang biasa disebut sebagai pendekatan tongkat pemukul (*the stick approach*). Motivasi jenis ini menggunakan ancaman sebagai salah satu dorongan agar karyawan dapat meningkatkan motivasi kerjanya. Biasanya, ancaman yang digunakan yaitu ancaman akan di PHK, penurunan jabatan, dan sebagainya ketika kinerja seseorang berada dibawah standar.

Begitu juga dengan Hasibuan (2017) yang mengemukakan pendapatnya mengenai jenis motivasi kerja, yakni:

1. Motivasi Positif (insentif positif)  
Motivasi positif merupakan jenis motivasi yang diberikan oleh pimpinan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang telah berprestasi melebihi standar yang telah ditetapkan. Dengan adanya motivasi positif ini, karyawan akan merasa terdorong untuk meningkatkan semangat kerjanya.
2. Motivasi Negatif (insentif negatif)  
Motivasi negatif merupakan jenis motivasi yang menggunakan suatu ancaman untuk meningkatkan kinerja karyawan. Harapan yang ingin dicapai oleh pimpinan yang menerapkan sistem motivasi kerja ini adalah karyawan yang memiliki kinerja dibawah standar akan mampu lebih cepat untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini dikarenakan, pada umumnya mereka takut akan diberikan hukuman. Motivasi negatif ini biasa dilakukan hanya dalam jangka waktu pendek saja, tidak untuk waktu jangka panjang. Hal ini dikarenakan akan berakibat kurang baik bagi



organisasi jika motivasi negatif ini diterapkan dalam waktu jangka panjang.

## **2.1.4. Kinerja**

### **2.1.4.1. Pengertian Kinerja**

Moehariono (2017:95) menyatakan bahwa kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Rivai (2017:604), kinerja adalah suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya. Kemudian menurut Mangkunegara (2017:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Fahmi (2017:188) mendefinisikan kinerja yang merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kasmir (2015:183) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan. Sedangkan Torang (2014:74), mendefinisikan kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok orang di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Dari berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli mengenai pengertian kinerja, peneliti mengambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Keberhasilan ataupun kegagalan dalam suatu organisasi ketika menjalankan sebuah tugas sangat

berkaitan dengan kinerja karyawan, keberhasilan atau pencapaian kinerja dalam organisasi merupakan faktor yang perlu diperhatikan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **2.1.4.2. Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja karyawan dilakukan untuk meningkatkan ataupun memperbaiki kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM yang ada di suatu organisasi. Rivai dan Sagala (2016:547) berpendapat mengenai tujuan perusahaan dalam penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Karyawan membutuhkan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat mencapai suatu pencapaian kinerja yang telah ditetapkan.

2. Meningkatkan prestasi kerja

Salah satu tujuan dalam memberikan penilaian kinerja yaitu untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, karena semakin baik nilai prestasi yang dicapai, karyawan akan mempertahankan untuk mencapai prestasi yang lebih baik lagi dalam hal bekerja.

3. Memberikan kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja akan membuat karyawan merasa memiliki kesempatan yang adil dalam hal mengerjakan pekerjaannya.

Selain itu, Mangkunegara (2017) memberikan penjelasannya mengenai tujuan dari penilaian kinerja yang dilakukan oleh organisasi yaitu:

1. Meningkatkan rasa saling mengerti antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mengakui dan mencatat hasil kinerja karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

4. Merumuskan kembali atau mendefinisikan sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan kemampuannya.
5. Memberikan rencana pengembangan dan pelaksanaan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus secara diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

#### **2.1.4.3. Dimensi Kinerja Karyawan**

Dimensi kinerja karyawan merupakan suatu pengukuran yang dilakukan berdasarkan perilaku yang umumnya bersifat subyektif dimana diasumsikan karyawan dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif untuk dirinya sendiri maupun untuk rekan kerjanya.

Hasibuan (2017:95-96) memaparkan gagasannya mengenai dimensi kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Kesetiaan  
Penilaian yang mengukur kesetiaan pegawai terhadap pegawai serta jabatannya dalam organisasi.
2. Prestasi Kerja  
Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh pegawai tersebut dari uraian pekerjaannya.
3. Kejujuran  
Penilaian kejujuran dalam melaksanakan tugas, memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.
4. Kedisiplinan  
Penilaian disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang diberikan.
5. Kreativitas  
Penilaian kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya.
6. Kerjasama  
Penilaian kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerjasama dengan pegawai lainnya sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7. Kepemimpinan

Penilaian kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8. Pengalaman

Penilaian pengalaman kerja dengan menunjukkan suatu kemampuan atau keterampilan yang dimiliki oleh seseorang.

9. Prakasa

Penilaian kemampuan berfikir berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10. Kecakapan

Penilaian kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11. Tanggung Jawab

Penilaian kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaan, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya.

#### **2.1.4.4. Indikator Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2016) memberikan penjelasan mengenai beberapa indikator yang mempengaruhi kualitas kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Kualitas Kinerja

Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas Kerja

Seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap masing-masing karyawan.

### 3. Pelaksanaan Tugas

Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

### 4. Tanggung Jawab Terhadap Pekerjaan

Kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.

Selanjutnya, indikator kinerja karyawan menurut Wibowo (2015:77) yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan, merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai.
2. Standar, merupakan indikator yang mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan.
3. Umpan Balik, merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kerja, dan pencapaian tujuan.
4. Alat atau Sarana, merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan pekerjaan yang diberikannya dengan baik.
5. Motif, merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan.
6. Peluang, merupakan suatu hal yang perlu dilakukan oleh pekerja untuk memperoleh kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

Sedangkan menurut Dharma (2014:355) indikator yang digunakan untuk mengkaji kinerja pegawai sebagai berikut:

1. Kuantitas, adalah jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas, adalah mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya.

3. Ketepatan waktu, adalah sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Berdasarkan beberapa teori diatas, dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja merupakan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Indikator kuantitatif merupakan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan, dan kualitas kinerja merupakan mutu yang dihasilkan, tingkat kepuasan berkaitan dengan seberapa baik penyelesaiannya, serta ketepatan waktu atas pekerjaan yang sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.

## **2.2. Review Hasil-hasil Penelitian Terdahulu**

Widodo (2017) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah penelitian deskriptif. Sampel penelitian ditentukan secara acak (*random*) dengan alasan untuk memberi kesempatan yang sama kepada setiap pegawai untuk dijadikan informan sebanyak 100 responden. Analisa yang digunakan adalah analisa data SEM dengan AMOS. Penelitian tersebut bertujuan untuk menguji pengaruh kompensasi, kepemimpinan dan budaya organisasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Widodo ini menggunakan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner terhadap pegawai di lingkungan pemerintahan Depok. Penelitian tersebut menunjukkan hasil yang positif dan signifikan secara parsial dari pengaruh variabel kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi pada kinerja pegawai. Disisi lain, penelitian tersebut juga menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh pada motivasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan, bahwa semua hipotesis terdukung kecuali satu hipotesis yang menguji pengaruh budaya organisasi tidak berpengaruh pada motivasi kerja.

Gede & Priartini (2018), dengan judul penelitian Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimoderasi Oleh Motivasi Kerja, penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimoderasi oleh motivasi kerja. Penelitian tersebut dilakukan di BPR Se-Kecamatan Sukawati Gianyar, Bali. Metode yang akan digunakan dalam penelitian tersebut adalah metode asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun hubungan antara dua variabel atau lebih. Alasan yang melatarbelakangi dilakukannya penelitian tersebut yaitu PT. BPR se-Kecamatan Sukawati Gianyar merupakan usaha yang bergerak dibidang jasa keuangan, harus mampu memberikan jaminan atas kualitas layanan kepada nasabah dalam menunjang kelancaran dan kenyamanan dari proses pelayanan perbankan, perlu didukung kemampuan interpersonal karyawan yang produktif dan memiliki kinerja secara efektif, dengan dukungan dan peran dari seorang pemimpin dalam memberikan arahan, masukan serta motivasi bagi karyawan. Jumlah sampel yang digunakan adalah karyawan di PT. BPR se-Kecamatan Sukawati Gianyar sebanyak 68 orang yang di klasifikasikan berdasarkan metode proportionate random sampling. Data yang dikumpulkan dalam penelitian tersebut menggunakan metode observasi, pustaka, dan kuesioner yang diberikan kepada responden yang telah dipilih. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa adanya motivasi kerja yang diberikan oleh pimpinan sepenuhnya dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya, Komarudin (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru, penelitian tersebut dilakukan untuk menguji adanya pengaruh yang dihasilkan dari budaya organisasi terhadap kinerja guru. Penelitian tersebut dilakukan di Sekolah Dasar Negeri 06 Ciputat. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Peneliti memperoleh data dengan memberikan kuesioner kepada 50 orang guru Sekolah Dasar Negeri 06 Ciputat. Peneliti melakukan analisis data secara manual dan dibantu dengan menggunakan program Microsoft Excel 2007. Berdasarkan uji analisis korelasi sederhana,

diperoleh hubungan yang kuat antara budaya organisasi terhadap kinerja guru sebesar 0,643.

Purwanto (2020) dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai, penelitian tersebut dilakukan dengan metode penelitian kuantitatif. Penelitian tersebut menggunakan teknik analisis data deskriptif melalui uji validitas, uji regresi linier sederhana, uji signifikansi, dan uji determinasi menggunakan IBM SPSS 23. Penelitian tersebut dilakukan di Rutan Kelas IIB Humbang Husundutan Hasundutan yang berlokasi di Desa Hutagurgur Kecamatan Doloksanggul Kabupaten Humbang Hasundutan Provinsi Sumatera Utara. Populasi dalam penelitian tersebut adalah seluruh karyawan yang berada di Rutan Kelas IIB Humbang Hasundutan berjumlah 40 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik pengambilan sampel jenuh yaitu keseluruhan jumlah populasi dijadikan banyaknya jumlah sampel. Dalam penelitian tersebut, peneliti mengelompokkan responden kedalam beberapa karakteristik berdasarkan pada kategori jenis kelamin, usia/umur, dan pangkat golongan. Hasil yang dapat diperoleh dari penelitian ini yaitu terdapat pengaruh signifikan yang positif antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan Rutan Kelas IIB Humbang Hasundutan. Semakin besar motivasi yang ada pada diri karyawan, maka akan semakin baik proses kinerja para karyawan. Tingkat pengaruh bentuk motivasi kerja pada karyawan Rutan Kelas IIB Humbang Hasundutan terhadap kinerjanya memiliki persentase sebesar 45,9%. Sedangkan 54,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan pada penelitian tersebut.

Azis & Suwatno (2019), dengan judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru di SMK Negeri 11 Bandung, penelitian tersebut dilakukan untuk menguji adanya pengaruh yang dihasilkan dari gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. Penelitian tersebut dilakukan di SMK Negeri 11 Bandung. Penelitian tersebut dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan pengumpulan angket yang menggunakan model skala likert. Responden pada penelitian tersebut adalah para guru tetap di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri 11 Bandung yang berjumlah 66 orang. Teknik



analisis data yang digunakan adalah analisis regresi sederhana. Instrumen penelitian berupa angket tersebut terdiri atas dua bagian yaitu angket untuk mengukur gaya kepemimpinan kepala sekolah yang terdiri dari tiga indikator, diantaranya gaya kepemimpinan direkif, gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan partisipatif. Sedangkan untuk mengukur kinerja guru terdapat 4 indikator yang digunakan, diantaranya kompetensi pedagogik, kompetensi profesional, kompetensi sosial, dan kompetensi kepribadian. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap kinerja guru. Hal ini menjadi perhatian bagi sekolah khususnya kepala sekolah agar meningkatkan kualitas dan efektivitas gaya kepemimpinan yang digunakan agar kinerja yang dimiliki oleh para guru semakin meningkat.

Kuswati (2020) melakukan penelitian mengenai pengaruh pemberian motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan terhadap Dinas Pendidikan Kabupaten Majalengka. Metode penelitian yang digunakan merupakan gabungan antara metode deskriptif dan metode survey yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung ke lapangan. Data yang diperoleh digunakan untuk mendeskripsikan serta mempelajari pengaruh dari variabel, dalam hal ini kaitannya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Majalengka. Populasi dalam penelitian tersebut adalah para pejabat pemerintah dari Dinas Pendidikan Kabupaten Majalengka sebanyak 103 orang. Pengambilan sampel dengan menggunakan teknik random sampling diperoleh sebanyak 82 orang. Peneliti menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama untuk memperoleh sejumlah data yang relevan dengan kebutuhan penelitian. Hasil yang dapat diperoleh dari penelitian ini yaitu bahwa kinerja yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Kabupaten Majalengka dinilai cukup baik dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Namun, berdasarkan hasil analisis diperoleh angka produktivitas yang cukup rendah. Hal ini membuktikan bahwa kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Majalengka belum optimal dan harus ditingkatkan untuk mendorong terwujudnya standar kualitas kinerja yang baik.

Dip (2017), dengan penelitian yang berjudul *The Impact Of Motivation on Employee Performances : A case Study of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh*, penelitian tersebut dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari motivasi yang diberikan terhadap kinerja karyawan. Dimana, penelitian tersebut merupakan suatu studi kasus yang dilakukan di Bank Karmasangsthan, Bangladesh. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Populasi dalam penelitian tersebut adalah para karyawan dari 5 (lima) cabang Bank Karmasangsthan. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik stratified random sampling terhadap 130 orang karyawan Bank Karmasangsthan yang memiliki tingkat pengalaman yang berbeda. Peneliti melakukan analisis data dengan menggunakan SPSS (Statistical Package for the Social Scientists). Hasil penelitian menjelaskan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didasarkan pada hasil dari analisis data yang menggunakan faktor-faktor yang diperhitungkan di dalam survey. Faktor-faktor yang diperhitungkan tersebut adalah faktor motivasi ekstrinsik (gaji, insentif moneter, dan pemberian kompensasi), lingkungan kerja dan penilaian kinerja, hubungan dan keamanan kerja, sistem pengambilan keputusan, serta peluang pertumbuhan karyawan. Peneliti menyimpulkan bahwa ketika karyawan diberikan dorongan yang mereka peroleh dari pimpinan perusahaan berupa motivasi, maka hal tersebut pasti akan mendorong semangat kerja karyawan untuk dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Makambe, Ushe.et al., (2020) dengan judul *The effects of leadership styles on employee performance: a case of a selected commercial bank in Botswana*, untuk meneliti adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan melalui studi kasus pada Bank Komersial di Botswana. Metode penelitian menggunakan paradigma penelitian positivistis. Prosedur pengumpulan data diperoleh dari karyawan yang bekerja di Bank Komersial di Botswana dengan bantuan kuesioner. Populasi penelitian terdiri dari 433 karyawan dari 200 sample yang dipilih secara acak. Data dianalisis melalui Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional, transformasional, dan partisipatif

banyak digunakan oleh para manajer bank yang dipilih. Berdasarkan data yang diperoleh, dikatakan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif dan transaksional paling banyak dipakai karena pengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang lebih tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lain. Penggunaan gaya kepemimpinan transformasional perlu diperbaiki sehingga pemanfaatannya dapat berdampak positif terhadap kinerja karyawan dalam jangka panjang.

Kurniawan et al., (2018), dengan judul penelitian *The Effect of Employee Placements and Competency on Employee Performance through Motivation in PT. Bank Capital Indonesia TBK Branch of Kuningan Tower Jakarta*, penelitian tersebut dilakukan untuk menguji tentang pengaruh penempatan karyawan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. Penelitian tersebut dilakukan di PT. Bank Capital Indonesia Tbk. Populasi dan sampel dalam penelitian tersebut adalah karyawan PT. Bank Capital Indonesia Tbk, dimana peneliti hanya mengambil sebanyak 53 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling* dari anggota populasi secara acak tanpa memperhatikan strata (tingkatan) tertentu. Untuk memperoleh data, responden diminta untuk mengisi kuesioner yang telah diberikan oleh peneliti. Berdasarkan dari data yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa penempatan karyawan, kompetensi, dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Capital Indonesia Tbk. Cabang Menara Kuningan. Pentingnya standar dan kriteria yang ditetapkan perusahaan dalam menempatkan karyawan merupakan kunci dari kesuksesan kinerja karyawan. Ketika perusahaan berhasil menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, maka kinerja yang akan dihasilkan pun akan optimal. Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan, penulis memberikan saran kepada perusahaan untuk terus mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan.

### **2.3. Hubungan antar Variabel**

#### **2.3.1. Hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Handoko (2013:27) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kemudian Samsudin (2017:287) menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kepemimpinan yang efektif mampu memberikan kepuasan yang dapat memberikan semangat karyawan untuk dapat bekerja secara optimal, sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Penelitian Gede & Priartini (2018) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.3.2. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena mampu menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Wibowo (2016:363) 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. Penelitian yang dilakukan oleh Wardani (2016) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.3.3. Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Usman (2013:276) mengemukakan bahwa motivasi ialah dorongan yang dimiliki seseorang untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kehidupan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau impuls. Motivasi merupakan dorongan yang dimiliki oleh seorang individu yang dapat merangsang untuk dapat melakukan tindakan-tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan

seseorang untuk berperilaku atau melakukan sesuatu. Motivasi kerja berperan sebagai roda penggerak yang sangat mempengaruhi pencapaian kerja. Pemberian motivasi akan sangat mempengaruhi kinerja karyawan, karyawan yang termotivasi tinggi ketika melakukan suatu pekerjaan maka mereka akan berupaya untuk mengoptimalkan kinerja yang dimiliki untuk mencapai hasil yang terbaik. Ma'ruf & Chair (2020) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### **2.4. Pengembangan Hipotesis**

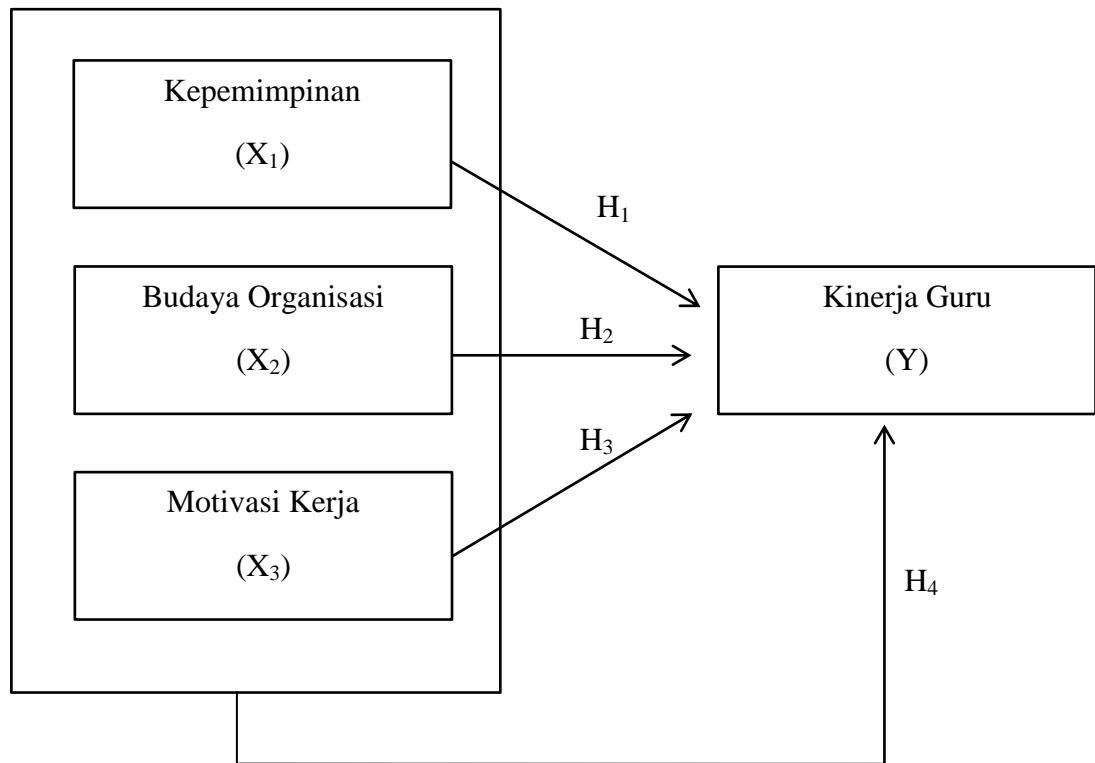
Menurut Sugiyono (2018), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh dari pengumpulan data. Dengan kata lain hipotesis dapat juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris dengan data.

1. Diduga kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri (SDN) Warakas 03 Jakarta.
2. Diduga budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri (SDN) Warakas 03 Jakarta.
3. Diduga motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri (SDN) Warakas 03 Jakarta.
4. Diduga kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri (SDN) Warakas 03 Jakarta.

#### **2.5. Kerangka Konseptual Penelitian**

Kerangka konsep merupakan suatu model konseptual yang berkaitan dengan bagaimana seorang peneliti menghubungkan secara logis faktor yang dianggap penting dalam suatu masalah. Kerangka konsep membahas tentang variabel yang dianggap perlu untuk melengkapi hal yang sedang atau akan diteliti. Kerangka konsep akan menghubungkan antar variabel-variabel penelitian yaitu

variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Motivasi Kerja ( $X_3$ ), sedangkan variabel terikat adalah Kinerja Guru ( $Y$ ). Berikut adalah kerangka konseptual dalam penelitian ini :



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian