

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Sitepu (2009) dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kepala Lembaga terhadap Kinerja Petugas di Lembaga Pemasyarakatan Anak Klas II-A di Medan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kepala lembaga terhadap kinerja petugas di Lembaga Pemasyarakatan Anak Klas II-A di Medan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan menggunakan metode *survey*. Data dikumpulkan melalui interview dengan menggunakan kuisioner dan studi dokumnetasi. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Jumlah sampel yang digunakan adalah sebanyak 68 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara serempak dan parsial, kedua variabel, gaya kepemimpinan dan motivasi Kepala Lembaga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja petugas di Lembaga Pemasyarakatan Anak Klas II-A di Medan. Gaya kepemimpinan dan motivasi Kepala Lembaga berpengaruh terhadap kinerja petugas Lembaga Pemasyarakatan sebesar 86%.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Sitepu (2009) dengan judul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kepala Lembaga terhadap Kinerja Petugas di Lembaga Pemasyarakatan Anak Klas II-A di Medan”, adalah sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan

motivasi untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terdapat pada lokasi penelitian dan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Pengertian Kepemimpinan**

Seorang pemimpin adalah orang yang bergerak lebih awal, berjalan didepan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat-tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.

Siagian (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para karyawannya. Keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar dari organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang disertai tugas memimpin organisasi itu. Hal ini mencerminkan betapa besar peran kepemimpinan dalam suatu organisasi, sehingga seorang pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan untuk memotivasi, mengarahkan, mempengaruhi dan berkomunikasi dengan bawahannya agar tujuan organisasi itu bisa tercapai secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2003). Senada dengan itu menurut Rivai dan Mulyadi

(2009) kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain baik di dalam suatu organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu. Proses mempengaruhi tersebut sering melibatkan berbagai kekuasaan seperti: ancaman, penghargaan, otoritas maupun bujukan.

Keberhasilan pemimpin dalam mencapai tujuan tidak lepas dari bagaimana pemimpin berinteraksi dengan bawahannya. Kemampuan berinteraksi dan mempengaruhi kepemimpinan mencakup upaya memandu, mendorong dan memfasilitasi orang lain dalam rangka mencapai tujuan dengan menggunakan cara tertentu. Dengan kata lain kepemimpinan menuntut kemampuan menyelaraskan keinginan atau ekspektasi pemimpin dan bawahan sehingga bawahan bersedia mengikuti sang pemimpin secara sukarela dengan antusias dan dedikasi. Namun demikian, tidak ada cara kepemimpinan yang efektif berlaku umum untuk segala situasi.

Menurut Dewi (2009) menyatakan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, tidak cukup hanya dengan kepemilikan sifat-sifat seorang pemimpin, melainkan diperlukan kemampuan dan keterampilan untuk merumuskan visi serta mengimplementasikan visi tersebut ke dalam realitas organisasi.

Sifat inti yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin efektif adalah rasa percaya diri, kejujuran, dan integritas. Rasa percaya diri memegang peranan

penting dalam pengambilan keputusan, sedangkan kejujuran dan integritas secara bersama-sama dicermati akan membentuk fondasi hubungan kepercayaan antara pemimpin dengan bawahannya. Tidak cukup hanya dengan memiliki rasa percaya diri yang tinggi, ditekankan juga bahwa pemimpin harus dapat meyakinkan bawahannya untuk dapat mempersepsikan rasa percaya diri yang dimilikinya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkannya.

### 2.2.2. Tugas Kepemimpinan

Tugas kepemimpinan atau *leadership function*, meliputi dua bidang utama, pekerjaan yang harus diselesaikan dan kekompakan orang yang dipimpinnya. Tugas yang berhubungan dengan pekerjaan disebut *task function*. Tugas yang berhubungan dengan pekerjaan perlu agar pekerjaan kelompok dapat diselesaikan dan kelompok mencapai tujuannya. Tugas yang berhubungan dengan kekompakan kelompok dibutuhkan agar hubungan antar orang yang bekerjasama menyelesaikan kerja itu lancar dan enak jalannya.

Tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kerja kelompok antara lain (Helmi, 2011):

1. Memulai, *initiating*; usaha agar kelompok mulai kegiatan atau tugas tertentu.

2. Mengatur, *regulating*; tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok.
3. Memberitahu, *informing*; kegiatan memberi informasi, data, fakta dan pendapat kepada para anggota dan meminta mereka dari mereka informasi, data atau pendapat.
4. Mendukung, *supporting*; usaha untuk menerima gagasan, pendapat dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah atau mengurangi untuk penyelesaian tugas bersama.
5. Menilai, *evaluating*; tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensi dan untung-ruginya.
6. Menyimpulkan, *summarizing*; kegiatan untuk menyimpulkan gagasan untuk tindakan lebih lanjut.

Tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kekompakan kelompok antara lain:

1. Mendorong, *encouraging*; bersikap hangat, bersahabat dan menerima orang lain.
2. Mengungkapkan perasaan, *expressing feeling*; tindakan menyatakan perasaan terhadap kerja dan kekompakan kelompok seperti rasa puas, senang, bangga, dan ikut sepenanggungan seperasaan jika terjadi masalah di dalam kelompok.
3. Mendamaikan, *harmonizing*; tindakan mendamaikan dan mempertemukan orang-orang yang berbeda pendapat.

4. Mengalah, *compromizing*; kemauan untuk mengubah dan menyesuaikan pendapat dengan perasaan orang lain.
5. Memperlancar, *gatekeeping*; kesediaan mempermudah keikutsertaan para anggota dalam kelompok, sehingga rela menyumbangkan pendapat.
6. Memasang aturan permainan, *setting standard*; tindakan menyampaikan tata tertib yang membantu kehidupan kelompok.

### 2.2.3. Pengertian Motivasi Kerja

Ada berbagai pendapat para ahli yang menjelaskan arti dari motivasi, diantaranya adalah Susilo (2001) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian motif, penimbulan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Pendapat serupa juga dinyatakan oleh Sarwoto (2000) bahwa motivasi sebagai proses pemberian motif (penggerak) bekerja pada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien.

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Intensitas berkaitan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Namun, intensitas yang tinggi tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Dengan demikian, kita harus mempertimbangkan kualitas serta intensitas upaya secara bersamaan. Upaya yang diarahkan ke, dan konsisten dengan tujuan-tujuan organisasi merupakan jenis upaya yang

seharusnya dilakukan. Terakhir, motivasi memiliki dimensi ketekunan. Dimensi ini merupakan ukuran, mengenai berapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi bertahan melakukan suatu tugas dalam waktu yang cukup lama demi mencapai tujuan.

Menurut Robbins dan Judge (2008), *motivation is a state arising in processes that are internal and external to individual, in which the perceives that it is appropriate to pursue a certain course of action (or actions) directed at achieving a specified outcome (outcomes) and in which the person chooses to pursue those outcomes with a degree of vigour and persistence.* Motivasi menjadi pendorong seseorang untuk mendapatkan hasil yang terbaik dengan penuh semangat dan ketekunan. Oleh karena itu seorang karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Setiap karyawan memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, bergairah dan berdedikasi tinggi.

Proses motivasi itu sendiri tidak terlihat secara langsung dari seseorang. Yang dapat dilihat adalah perilakunya terhadap sesuatu sehingga untuk melihat motivasi, dapat dilihat dari tingkat usaha yang dilakukan seseorang. Semakin tinggi tingkat usaha yang diberikan seseorang terhadap suatu kegiatan, dapat dikatakan semakin termotivasi orang tersebut.

Motivasi merupakan satu penggerak dari dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu tujuan. Motivasi juga bisa dikatakan sebagai rencana atau keinginan untuk menuju kesuksesan dan menghindari kegagalan

hidup. Dengan kata lain motivasi adalah sebuah proses untuk tercapainya suatu tujuan. Seseorang yang mempunyai motivasi berarti ia telah mempunyai kekuatan untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan.

Menurut Cokroaminoto (2007), adalah menjadi tugas manajemen agar karyawan memiliki semangat kerja dan moril yang tinggi serta ulet dalam bekerja. Biasanya karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan.

Lembaga Administrasi Negara (2009) menyatakan bahwa kepuasan karyawan terhadap organisasi akan memotivasi karyawan untuk memiliki komitmen terhadap organisasi. Komitmen ini menjadi faktor penting untuk mendorong kinerja organisasi. Sebaliknya, jika karyawan merasa tidak puas dengan apa yang diberikan organisasi kepadanya, maka ini akan menjadi titik lemah organisasi. Untuk itu merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan puas bekerja di perusahaan. Pemahaman tentang jenis atau tingkat kebutuhan perorangan karyawan oleh perusahaan menjadi hal mendasar untuk meningkatkan motivasi. Dengan tercapainya kepuasan kerja karyawan, produktivitas pun akan meningkat.



#### 2.2.4. Teori Motivasi Kerja

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham Maslow (Robbins, 2008), mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, sebagai berikut:

a. Kebutuhan fisiologis (*physiological*)

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga dengan kebutuhan psikologis, yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan paling dasar ini berupa kebutuhan untuk makan, minum, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan, dan sebagainya.

b. Kebutuhan rasa aman

Menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keamanan ini dapat meliputi:

1. Selalu memberikan informasi agar karyawan dalam bekerja bersikap hati-hati dan waspada.
2. Menyediakan tempat kerja aman dari keruntuhan, kebakaran, dan sebagainya.
3. Memberikan perlindungan asuransi jiwa, terutama bagi karyawan yang bekerja pada tempat rawan kecelakaan.

4. Memberikan jaminan kepastian kerja, bahwa selama mereka bekerja dengan baik, maka tidak akan di PK-kan, dan adanya jaminan kepastian pembinaan karir.

c. Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*)

Kebutuhan sosial yang sering pula disebut dengan sosial *needs*, atau *affiliation needs* merupakan kebutuhan tingkat ketiga dari Maslow. Kebutuhan sosial itu meliputi:

1. Kebutuhan untuk disayangi, dicintai, dan diterima oleh orang lain.
2. Kebutuhan untuk dihormati oleh orang lain.
3. Kebutuhan untuk diikutsertakan dalam pergaulan.
4. Kebutuhan untuk berprestasi.

d. Kebutuhan pengakuan (*esteem*)

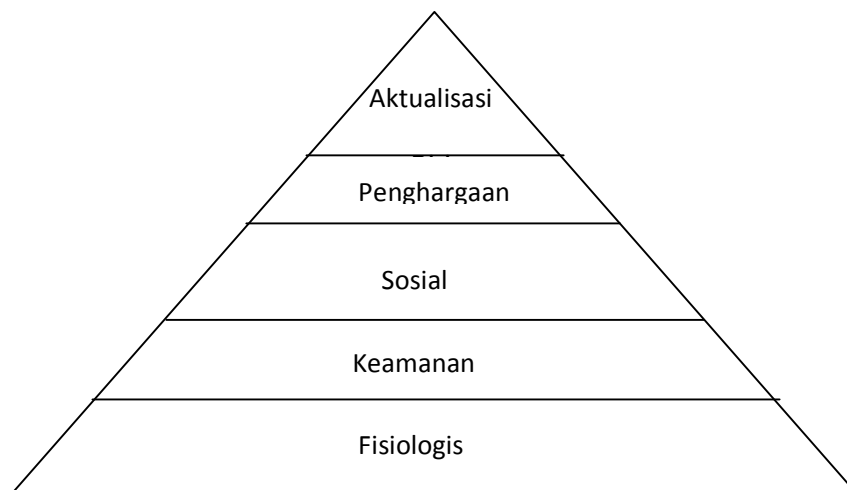
Setiap orang yang normal membutuhkan adanya penghargaan diri dan penghargaan *prestise* diri dari lingkungannya. Penerapan pengakuan atau penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan simbol-simbol, yang dengan simbol itu kehidupannya dirasa lebih berharga.

e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*)

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Kebutuhan aktualisasi diri mempunyai ciri-ciri yang berbeda dengan ciri-ciri kebutuhan yang lain, yaitu:

1. Tidak dapat dipenuhi dari luar, karena harus dipenuhi dengan usaha pribadi itu sendiri.
2. Pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri ini biasanya seiring dengan jenjang karir seseorang, dan tidak semua orang mempunyai tingkat seperti ini.

Menurut Maslow *dalam* Robbins dan Judge (2008) bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu: kebutuhan fisiologis, rasa ingin dilindungi (keamanan), sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri, seperti terlihat pada gambar berikut ini:



**Gambar 2.1. Hierarki Kebutuhan Maslow (Robbins, 2008)**

Teori hierarki kebutuhan Maslow ini menyiratkan manusia bekerja dimotivasi oleh kebutuhan yang sesuai dengan waktu, keadaan serta pengalamannya. Tenaga kerja termotivasi oleh kebutuhan yang belum terpenuhi di mana tingkat kebutuhan yang lebih tinggi muncul setelah tingkatan sebelumnya. Masing-masing tingkatan kebutuhan tersebut adalah kebutuhan

fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, perwujudan diri. Dari fisiologis bergerak ke tingkat kebutuhan tertinggi, yaitu, perwujudan diri secara bertahap (Robbins, 2008).

Menurut Gibson *dalam* Cokroaminoto (2007), kinerja individual karyawan dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja. Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Sedangkan faktor kemampuan individual dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang tidak langsung dengan kinerja. Kedua faktor tersebut keberadaannya akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Karena kedudukan dan hubungannya itu, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja.

Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moril yang rendah.

Teori Motivasi Hygiene atau teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg *dalam* Robbins dan Judge (2008). Teori ini menyatakan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar

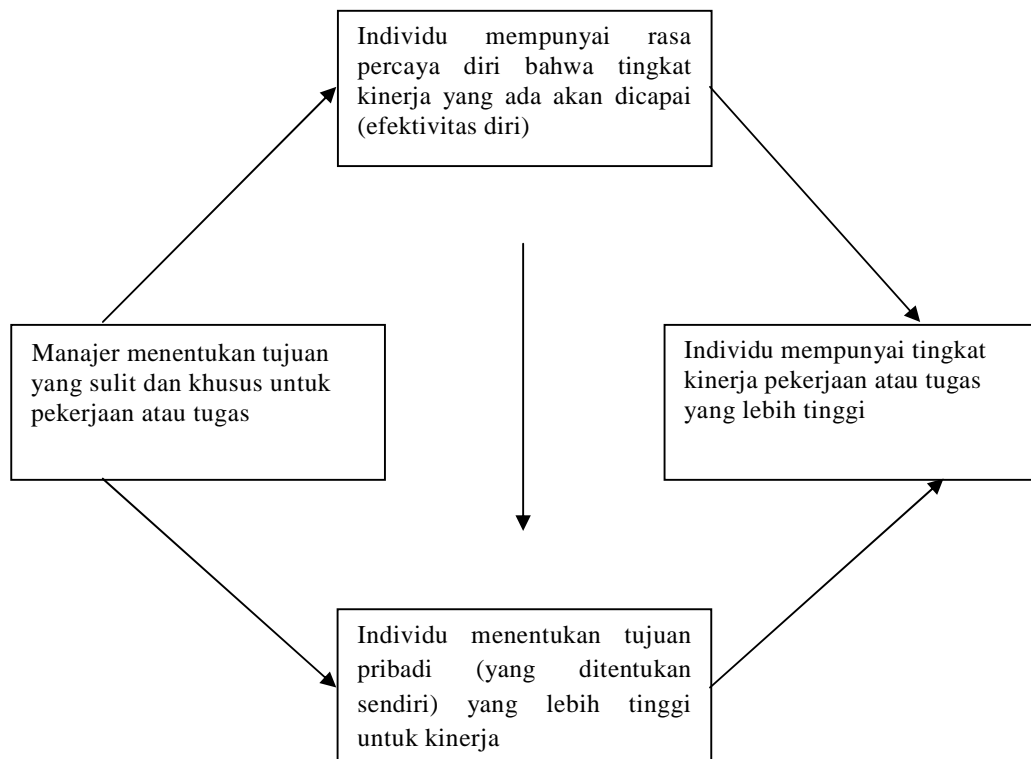
dan bahwa sikapnya terhadap kerja dapat sangat menentukan sukses atau kegagalan individu.

Faktor kepuasan dalam kerja atau motivator (intrinsik) cenderung dihubungkan dengan pekerjaan atau dengan diri sendiri seperti: peluang promosi, peluang pengembangan diri, pengakuan, tanggung jawab dan pencapaian. Sedangkan faktor *Hygiene* (ekstrinsik) di mana ketidakpuasan dalam kerja cenderung dikaitkan dengan faktor ekstrinsik seperti: kebijakan, supervisi, uang, status, rasa aman, hubungan antar manusia, dan kondisi kerja. Dalam hal ini, jika situasi pertama tidak ada tidak menimbulkan ketidakpuasan berlebihan. Karena faktor ketidakpuasan muncul kalau tidak memperhatikan situasi kedua. Perhatian terhadap indikator situasi pertama menjadi motivasi tenaga kerja dalam bekerja. Berdasarkan teori ini jika ingin tenaga kerja termotivasi maka mesti memberikan situasi pertama.

Teori Kebutuhan oleh McClelland berfokus pada kebutuhan: pencapaian, kekuatan dan hubungan. Hal-hal tersebut mencakup dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil, kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa, serta keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

Teori Efektivitas Diri merujuk pada keyakinan individu bahwa ia mampu mengerjakan suatu tugas. Semakin tinggi efektivitas diri seseorang maka semakin tinggi pula rasa percaya diri yang dimiliki untuk berhasil dalam suatu tugas. Selain itu, individu yang mempunyai efektivitas diri yang tinggi tampaknya

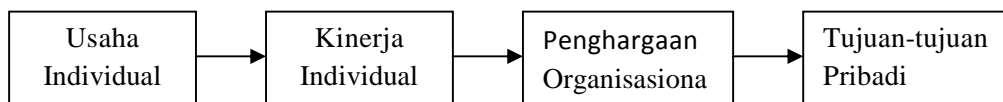
merespon umpan balik negatif dengan usaha dan motivasi yang lebih tinggi, sementara individu yang memiliki efektivitas diri rendah cenderung mengurangi usaha mereka ketika diberi umpan balik negatif.



**Gambar 2.2. Efek Gabungan dari Tujuan dan Efektivitas Diri pada Kinerja (Robbins, 2008)**

Teori-teori tersebut dibandingkan dengan Teori Harapan *dalam* Robbins dan Judge (2008) maka akan terlihat perbedaan. Teori ini menyatakan bahwa karyawan akan termotivasi ketika karyawan yakin bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik. Dalam Teori ini

berfokus pada tiga hubungan, yaitu: (1) Hubungan usaha-kinerja, (2) Hubungan kinerja - penghargaan, dan (3) Hubungan penghargaan - tujuan-tujuan pribadi.



**Gambar 2.3. Hubungan dalam Teori Harapan (Robbins, 2008)**

Menurut Helmi (2009), karyawan dapat dimotivasi secara positif oleh perusahaan terhadap mereka seperti penggajian, promosi, pelatihan, atau apa yang dilakukan oleh para manajer lini seperti kenaikan gaji, memberi pujian, merekomendasi promosi. Karyawan dapat juga termotivasi oleh faktor yang melekat dalam pekerjaannya, tidak dipaksakan dari luar, seperti tanggung jawab, rasa berprestasi, kebebasan bertindak, mengembangkan keterampilan dan kemampuan.

Tindakan-tindakan yang akan membantu memotivasi karyawan lebih efektif menurut Helmi (2009) adalah:

1. Tentukan dan sepakati tujuan yang cukup menantang.
2. Beri umpan balik kinerja.
3. Ciptakan harapan bahwa perilaku atau hasil tertentu akan menghasilkan imbalan yang layak.
4. Ciptakan pekerjaan yang menuntut penggunaan kemampuan karyawan seoptimal mungkin sehingga akan merasa puas apabila berhasil menyelesaikannya.
5. Beri insentif yang layak dan penghargaan untuk pencapaian prestasi.

6. Beri imbalan non-finansial seperti pengakuan dan pujian atas keberhasilan pelaksanaan sesuatu tugas.
7. Pastikan bahwa karyawan memahami hubungan antara kinerja dengan imbalan sehingga harapan meningkat.
8. Pilih dan kembangkan pemimpin tim yang akan menjalankan kepemimpinan dan keterampilan memotivasi.
9. Beri bimbingan dan dorongan serta kesempatan pembelajaran untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan potensi dan karir.

Berdasarkan berbagai teori tentang motivasi di atas maka penulis mengkaji dan menganalisis motivasi kerja dengan Teori Motivasi dari Herzberg menggunakan faktor yang mempengaruhi motivasi (faktor intrinstik) yaitu: pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, peluang pengembangan diri dan peluang promosi.

#### **2.2.5. Pengertian Kinerja**

Secara etimologis kata “kinerja” berasal dari bahasa Inggris yakni “*performance*”. Dalam kamus Inggris Indonesia, Shadely dan Echos mengartikan *performance* sebagai: 1) daya guna, 2) prestasi kerja, dan 3) hasil. Dalam kamus Besar Bahasa Indonesia, Purwadarminta mengartikan *performance* dengan istilah unjuk kerja, yang berarti cara kerja.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang



diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2000). Sedangkan menurut Simamora (2002) kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari *output* yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitas.

Karyawan dalam organisasi formal mempunyai peranan yang penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian harus diupayakan agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kinerja yang baik dari para bawahan melalui pelaksanaan tugas-tugas pekerjaannya.

Mangkunegara (2009) menjelaskan sebagai berikut: Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan yang melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tika (2006) mendefinisikan kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu. Menurut Moehariono (2009) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses kegunaan karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir. Bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

Kinerja dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh para ahli yang dilihat dari beberapa sudut pandang masing-masing. Namun secara umum, kinerja dapat diartikan sebagai suatu prestasi kerja atau hasil kerja dari seorang karyawan atau perusahaan atau karyawan suatu instansi pemerintah baik bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Kinerja karyawan suatu perusahaan atau karyawan penting dicermati perkembangannya karena kinerja karyawan secara menyeluruh akan memberikan gambaran umum kepada *performance* suatu perusahaan atau instansi pemerintah.

**pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!  
Get yours now!**

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDF Writer but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A.Sarras - USA

Universitas Sumatera Utara

### 2.2.6. Teori Kinerja

Pada umumnya kinerja yang tinggi dihubungkan dengan motivasi yang tinggi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dihubungkan dengan kinerja yang rendah. Kinerja seseorang kadang-kadang tidak berhubungan dengan kompetensi yang dimiliki, karena terdapat faktor diri dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja.

Menurut Robbins dan Judge (2008), kinerja yang tinggi adalah fungsi dan interaksi antara motivasi, kompetensi dan peluang sumber daya pendukung, sehingga kinerja dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Kinerja} = (\text{Motivasi} \times \text{Kompetensi} \times \text{Kesempatan})$$

Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Kinerja ini berhubungan dengan banyak faktor, seperti: harapan, kemampuan, tingkat imbalan, motivasi, kepuasan kerja dan lain-lain (Gibson, *et al*, 2000). Pekerja yang mampu menyelesaikan suatu pekerjaan dengan cepat, efektif dan efisien sehingga dapat menimbulkan kepuasan tersendiri bagi pekerja itu sendiri maupun bagi orang lain yang ada kaitannya dengan pekerjaan tersebut.

Mathis dan Jackson (2002) menjelaskan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah hal yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain: (a) kuantitas *output*, (b) kualitas *output*, (c) jangka waktu *output*, (d) kehadiran di tempat kerja, dan (e) sikap kooperatif.

Kuantitas *output* mengacu pada jumlah produksi atau hasil yang dicapai. Kualitas *output* mengacu pada akurasi dan margin kesalahan. Jangka waktu *output* mengacu pada ketaatan pada jadwal kerja sebagaimana ditugaskan. Sikap kooperatif mengacu pada kerjasama dan komunikasi dengan penyelia dan rekan kerja. Kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur tertentu yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai, serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan.

Menurut Moehariono (2009), apabila seseorang ingin menjadi pemimpin yang baik atau sebagai karyawan yang berkinerja tinggi dan optimal serta mempunyai visi ke depan, minimal karyawan harus mempunyai 6 kompetensi generik, yaitu: (a) Kemampuan merencanakan dan mengimplementasikan, (b) Kemampuan melayani, (c) Kemampuan memimpin, (d) Kemampuan mengelola, (e) Kemampuan berpikir, dan (f) kemampuan bersikap dewasa.

Menurut Timpe (2000) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

a. Kinerja baik dipengaruhi oleh dua faktor:

- 1) Internal (pribadi): kemampuan tinggi, kerja keras.
- 2) Eksternal (lingkungan): pekerjaan mudah, nasib baik, bantuan dari rekan-rekan, pemimpin yang baik.

b. Kinerja jelek dipengaruhi dua faktor:

- 1) Internal (pribadi): kemampuan rendah, upaya sedikit.
- 2) Eksternal (lingkungan): pekerjaan sulit, nasib buruk, rekan-rekan kerja tidak produktif, pemimpin yang tidak simpatik.

### 2.2.7. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan adalah masalah penting bagi seluruh pengusaha. Namun, kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, di mana hal ini akan terjadi dengan menggunakan sistem penilaian manajemen yang baik. Sistem manajemen kinerja (*performance management system*) terdiri dari proses-proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja para karyawan yang dipekerjakan.

Schuler dan Jackson (2001) menyatakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Hal ini memberikan bahwa penilaian kinerja yang dilaksanakan akan mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan

apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat sama-sama memperoleh manfaat.

Waktu yang dipergunakan untuk mengadakan penilaian tergantung dari tujuan pimpinan di dalam penilaian itu. Apakah tujuannya untuk menetapkan kenaikan upah, perubahan upah, penyesuaian tugas, pergeseran tugas, untuk pendidikan dan sebagainya. Oleh sebab itu penggunaan waktu dalam penilaian jangan terlalu singkat, karena waktu yang singkat akan dapat menghasilkan penilaian yang kurang wajar.

Terdapat 3 (tiga) kriteria kinerja yang perlu dilakukan penilaian yaitu kriteria berdasarkan sifat, kriteria berdasarkan perilaku dan kriteria berdasarkan hasil. Kriteria berdasarkan sifat yang dinilai adalah difokuskan kepada karakteristik pribadi seorang karyawan seperti loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi dan kemampuan memimpin. Kriteria berdasarkan perilaku yaitu yang bisa dilakukan penilaian terhadap kinerja seorang karyawan meliputi bagaimana pekerjaan dilaksanakan yang difokuskan kepada hubungan antar personal terutama antara pekerja dengan pelanggan. Sedangkan kriteria berdasarkan hasil yang dilakukan penilaian meliputi apa yang telah dihasilkan oleh karyawan dan apa yang telah dicapainya.

Kinerja seorang karyawan akan baik jika karyawan mempunyai keahlian yang tinggi, kesediaan untuk bekerja, adanya imbalan/upah yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, yaitu: (Prawirosentono, 2000).

- a. Variabel individu yang terdiri dari variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Variabel kemampuan dan keterampilan

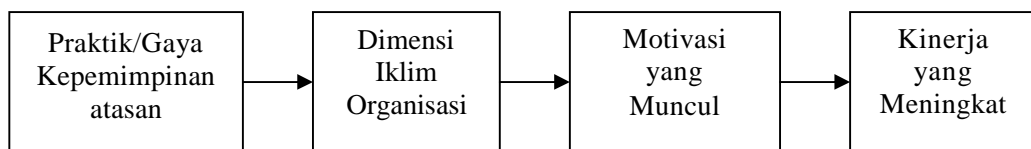
merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu.

Sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung

- b. Variabel organisasi yang terdiri dari variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Variabel imbalan akan berpengaruh terhadap variabel motivasi, yang pada akhirnya secara langsung mempengaruhi kinerja individu. Pemberian imbalan mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dibanding pada kelompok karyawan yang tidak diberi

Variabel psikologis yang terdiri dari variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson (2002) banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis.

Penilaian tentang kinerja individu karyawan semakin penting ketika perusahaan akan melakukan reposisi karyawan. Artinya bagaimana perusahaan harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja. Hasil analisis akan bermanfaat untuk membuat program pengembangan SDM secara optimum. Pada gilirannya kinerja individu akan mencerminkan derajat kompetisi suatu perusahaan.



**Gambar 2.4. Alur Kepemimpinan Menghasilkan Kinerja (Wirawan, 2007)**

Dalam mengimplementasikan penilaian kinerja menurut Moeheriono (2009), langkah terpenting adalah menentukan faktor-faktor penilaian yang merupakan aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kerja individu. Faktor penilaian tersebut terdiri dari empat aspek, yaitu: hasil kerja, perilaku, atribut dan kompetensi dan komparatif.

Prinsip yang digunakan dalam penilaian adalah: *Relevance* (kesesuaian), *Acceptability* (dapat diterima atau disepakati), *Reliability* (dapat dipercaya dan diukur), *Sensitivity* (dapat membedakan kinerja yang baik atau yang buruk), *Practically* (mudah dipahami dan diterapkan). Beberapa contoh faktor-faktor penilaian kinerja yang sering digunakan oleh perusahaan, misalnya: mutu hasil kerja, volume hasil kerja, pengetahuan dan keterampilan teknis, kemampuan mengorganisasi pekerjaan, kehadiran tepat waktu, kepemimpinan, kerjasama, inisiatif, kemampuan mengemukakan pendapat, kemampuan mencari peluang bisnis, kreativitas, ketekunan, serta kemampuan menjalin jejaring dan lain-lain.

#### **2.2.8. Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah tugas setiap pimpinan. Pimpinan harus menilai bawahannya dan merupakan alat baginya untuk dapat memajukan bawahannya. Penilaian kinerja ini sangat berguna bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses keorganisasian karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja.



Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional. Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003) manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- b. Perbaikan kinerja.
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
- e. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian.
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan disain pegawai.

Informasi penilaian kinerja dapat di gunakan untuk mengelola kinerja karyawan, dan mengungkapkan kelemahan kinerja karyawan sehingga pimpinan dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Karena informasi kinerja karyawan, sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan program-program organisasi yang telah dibuat secara menyeluruh.

Menurut Hariandja (2002), arti pentingnya kinerja secara lebih rinci adalah sebagai berikut:

- a. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui umpan balik (*feedback*) yang diberikan oleh organisasi.

- b. Penyesuaian gaji yang dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- c. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya.
- d. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program pengembangan dan pelatihan secara lebih efektif.
- e. Perencanaan karir, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
- f. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu kinerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
- g. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang objektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi pegawai.
- h. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan jabatan.
- i. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian kinerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang tidak baik, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.

- j. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya kinerja pegawai secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauhmana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

Berdasarkan hal di atas itu para pimpinan perlu mengetahui apakah para karyawan/karyawan setelah melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif perlu diadakan perbaikan. Sistem manajemen kinerja yang dimaksudkan adalah bagaimana setiap manajer melakukan proses penetapan standar kinerja dan penilaian kinerja karyawannya untuk menghasilkan keputusan sumber daya manusia yang objektif dan juga memberikan dokumentasi untuk mendukung keputusan itu.

### 2.2.9. Jenis Pengukuran Kinerja

Menurut Prasetya (2009), ada beberapa jenis pengukuran kinerja yaitu:

- a. Produktivitas

Produktivitas adalah suatu ukuran seberapa baik kita mengkonversi *input* dari proses transformasi ke dalam *output*. Dalam pengertian yang paling luas, produktivitas dapat digambarkan sebagai:  $produktivitas = output/input$ .

- b. Kapasitas

Kapasitas adalah suatu ukuran yang menyangkup kemampuan *output* dari suatu proses. Ukuran kinerja ini adalah secara khas diperkenalkan di dalam unit *output* per unit waktu. Desain kapasitas menggambarkan sebagai tingkat keluaran yang ideal di mana suatu perusahaan akan menghasilkan dalam keadaan normal dan di mana sistem akan dirancang. Derajat yang mana suatu perusahaan

menggunakan kapasitas produksinya yang ditunjuk sebagai pemanfaatan kapasitas yang digambarkan sebagai berikut:  $Capacity\ Utilization = Actual\ output/Design\ Capacity$ .

c. Kualitas

Kualitas dari proses pada umumnya diukur dengan tingkat ketidaksesuaian dari produk yang dihasilkan. Yang termasuk ketidaksesuaian di sini adalah mengenali dengan cara menyesuaikan diri; kedua-duanya secara internal (sebelum mengirimkan produknya ke pelanggan) seperti halnya secara eksternal.

d. Kecepatan pengiriman

Kecepatan pengiriman ada dua dimensi, pertama jumlah waktu antara produk ketika dipesan untuk dikirimkan ke pelanggan atau *product lead time*, kedua adalah variabilitas dalam waktu pengiriman.

e. Fleksibel

Adalah mengukur bagaimana proses transformasi menjadi baik dengan membutuhkan kinerja di sini. Ada tiga dimensi dari fleksibel, pertama bentuk dari fleksibel menandai bagaimana kecepatan proses dapat masuk dari memproduksi satu produk atau keluarga produk untuk yang lain. Kedua adalah kemampuan bereaksi untuk berubah dalam volume. Ketiga, kemampuan dari proses produksi yang lebih dari satu produk secara serempak.

f. Kecepatan proses

Disebut juga sebagai kecepatan manufaktur yaitu perbandingan nyata melalui waktu yang diambil dari produk untuk melewati proses yang dibagi dengan nilai

tambah waktu yang dibutuhkan untuk melengkapi produk atau jasa.

### **2.2.10. Langkah-langkah Peningkatan Kinerja**

Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan, yaitu:

a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja

Dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:

- (1) Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
- (2) Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
- (3) Memperhatikan masalah yang ada.

b. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.

Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain:

- (1) Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
  - (2) Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.
- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.

- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
- e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- g. Mulai dari awal, apabila perlu.

Bacal (2004) dalam Mangkunegara (2009), menerangkan dalam bukunya *How to Manage Performance* bahwa terdapat dua puluh empat langkah poin praktis untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai berikut:

- a. Membuat pola pikir yang modern

Pimpinan harus meninggalkan cara dan gagasan lama tentang cara menyelesaikan pekerjaan seperti mengancam, membujuk, mengintimidasi, menyalahkan, menyerang kepribadian dan sikap karyawan. Pimpinan menggunakan pola pikir yang modern dengan tujuan mengoptimalkan keberhasilan karyawan atau kelompok kerja dengan memberikan panutan dalam hal waktu dan usaha, membagi tanggung jawab dengan komunikasi dua arah dan menemukan kebijaksanaan karyawan dengan memanfaatkan keahlian dan pengalamannya.

- b. Kenali manfaat

Para manajer biasanya cenderung melompati proses manajemen kinerja, karena belum mengerti manfaatnya padahal manajemen kinerja dapat digunakan untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan karyawan berkontribusi bagi sasaran kelompok kerja, sehingga dapat mengurangi pengawasan, meningkatkan

produktivitas, dan tindakan mendokumentasikan masalah maupun penyelesaiannya.

c. **Kelola kinerja**

Penilaian atau evaluasi kinerja karyawan merupakan bagian kecil dari manajemen kinerja. Yang paling penting adalah merencanakan kinerja dan mengkomunikasikannya berdasarkan pengamatan dan pengumpulan data yang dimiliki termasuk rintangan-rintangan atau hambatan yang telah dan akan dihadapi.

d. **Bekerja bersama karyawan**

Karyawan merupakan kontributor sejajar dalam proses manajemen kinerja, karena karyawan harus menjadi peserta aktif dan antusias dalam menjalankan setiap proses kerja sesuai dengan ketentuan yang telah diinformasikan sehingga keterlibatannya akan membangun rasa memiliki dan tanggung jawab. Dalam hal ini, karyawan tidak merasa diperintah sehingga konfrontasi ataupun konflik akan berkurang.

e. **Rencanakan secara tepat serta sasaran yang jelas**

Perencanaan kinerja yang tepat dan sasaran yang jelas sehingga dapat diukur dalam hasil pencapaiannya sehingga karyawan memiliki skala prioritas bagi setiap pekerjaan yang dilakukan.

f. **Satukan sasaran karyawan.**

Semua karyawan harus terlibat, termotivasi dan memperoleh lebih banyak kepuasan dalam melakukan pekerjaannya.

g. Tentukan insentif kinerja

Insentif dapat berupa bonus, kesempatan mendapatkan pelatihan, pertimbangan promosi, sedikit kenaikan upah yang diberikan kepada karyawan dengan kinerja yang luar biasa.

h. Menjadi orang yang mudah ditemui

Yaitu dengan selalu melakukan komunikasi dua arah yang sarannya adalah untuk pemecahan masalah.

i. Berfokus pada komunikasi

Komunikasi merupakan bagian penting untuk membangun relasi dan menumbuhkan motivasi antarkaryawan sehingga terbina suatu kerjasama yang harmonis.

j. Melakukan tatap muka

Menggunakan dan memanfaatkan teknologi yang tidak mengurangi intensitas tatap muka baik antar karyawan.

k. Menghindari resiko pemeringkatan

Menjelaskan arti dari setiap peringkat sebelum pemeringkatan dilakukan dan didiskusikan maknanya.

l. Tidak melakukan penggolongan

Sistem penggolongan dalam jangka pendek akan mendorong sebagian karyawan untuk bekerja lebih keras, aktif, tetapi sebaliknya akan mengganggu kerja karyawan lain.



m. Persiapkan penilaian

Peninjauan kinerja harus dipersiapkan secara detail dari sistem manajemen kinerja, seperti deskripsi kerja, tanggung jawab kerja, rencana kinerja yang dapat meningkatkan motivasi dan semangat karyawan.

n. Awali tinjauan secara benar

Menciptakan iklim di mana karyawan merasa nyaman, aman dan mau mengerti tentang pentingnya penilaian kinerja.

o. Kenali sebab

Analisis penyebab kinerja tidak maksimal sehingga diketahui dengan cepat masalah untuk diperbaiki atau dioptimalkan secara akurat.

p. Mengakui keberhasilan

Karyawan yang berhasil harus diperhatikan, diakui dan dihargai sehingga akan terus berkontribusi untuk bekerja secara optimal.

q. Menggunakan komunikasi yang kooperatif

Komunikasi dengan menggunakan bahasa yang kooperatif akan mengurangi konflik dan karyawan tidak merasa bersalah sehingga dapat bekerja dengan rasa aman, nyaman dan tenang.

r. Berfokus pada perilaku dan hasil

Perhatian utama harus ditujukan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja yang merupakan hasil dari perilaku karyawan.

s. Perjelas kinerja

Karyawan memerlukan umpan balik yang tetap dan spesifik seputar kinerja, sehingga dapat diketahui saat mana kinerjanya sangat baik dan dapat ditingkatkan.

t. Perlakukan konflik dengan baik

Mengidentifikasi masalah lebih awal untuk dapat mempercepat proses pemecahan masalah dan menemukan jalan keluar terbaik.

u. Menggunakan disiplin bertahap

Yaitu proses untuk menjaga karyawan tetap bertanggung jawab terhadap tindakannya dengan menerapkan konsekuensi.

v. Kinerja dokumen

Mendokumentasikan setiap informasi tentang kinerja karyawan yang dapat digunakan untuk bahan kajian dan perbaikan bagi karyawan maupun atasan.

w. Mengembangkan karyawan

Mengembangkan karyawan yang sesuai dengan keahlian yang cocok dengan jenis pekerjaan dan jabatan.

x. Meningkatkan sistem kerja

Sistem kerja ditingkatkan untuk tidak merusak kredibilitas manajemen dengan memodifikasinya sesuai dengan hambatan-hambatan yang ditemui selama perencanaan kinerja dilaksanakan.

### 2.2.11. Karakter-karakter Individu dengan Kinerja Tinggi

Berdasarkan hasil penelitian Mc. Clelland (Mangkunegara, 2009) tentang pencapaian kinerja, dapat disimpulkan bahwa individu-individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi untuk mencapai kinerja dapat dibedakan dengan yang lainnya yang dibagi kedalam beberapa ciri yaitu:

- a. Individu yang senang bekerja dan menghadapi tantangan yang moderat.
- b. Individu yang memperoleh sedikit kepuasan jika pekerjaannya sangat mudah dan jika terlalu sulit cenderung kecewa.
- c. Individu yang senang memperoleh umpan balik yang konkrit mengenai keberhasilan pekerjaannya.
- d. Individu yang cenderung tidak menyenangi tugas tersebut jika tidak mencapai prestasi sesuai dengan yang diinginkan.
- e. Individu yang lebih senang bertanggung jawab secara personal atas tugas yang dikerjakan.
- f. Individu yang puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri.
- g. Individu yang kurang istirahat, cenderung inovatif dan banyak bepergian.
- h. Individu yang selalu mencari kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang, meninggalkan sesuatu yang lama dan menjadi rutinitas serta berusaha untuk menemukan sesuatu yang baru.

### 2.3. Kerangka Konseptual

Suatu organisasi memerlukan kinerja dari para anggotanya untuk mencapai tujuannya. Mangkunegara (2009) mengungkapkan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Senada dengan itu Simamora (2002), mengungkapkan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari *output* yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitas.

Berhasil tidaknya suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja bawahannya. Ungkapan yang menyatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting.

Faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dapat memberikan suasana kerja yang tenang dan nyaman yang dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif (Hasibuan, 2003).

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2003). Senada dengan itu, Siagian (2008) menyatakan

bahwa kepemimpinan adalah cara pemimpin yang terdapat dalam suatu organisasi untuk memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para karyawannya.

Keberhasilan atau kegagalan yang dialami sebagian besar dari organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki orang-orang yang diserahi tugas memimpin organisasi itu. Hal ini mencerminkan betapa besar peran kepemimpinan dalam suatu organisasi, sehingga seorang pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan untuk memotivasi, mengarahkan, mempengaruhi dan berkomunikasi dengan bawahannya agar tujuan organisasi itu bisa tercapai secara efektif dan efisien.

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Intensitas berkaitan dengan seberapa giat seseorang berusaha, dan Robbins dan Judge (2008) juga menyatakan bahwa “seorang karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi, biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Setiap karyawan memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, bergairah dan berdedikasi tinggi”. Sedangkan Sarwoto (2000) mengungkapkan, bahwa motivasi sebagai proses pemberian motif (penggerak) bekerja pada bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi secara efisien.

Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja, hal ini disebabkan seorang pemimpin yang cakap selalu membuat tujuan organisasi yang dipimpinnya jelas dan terarah, dan seluruh karyawan mau mengetahui dengan jelas tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu menciptakan kondisi kerja yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan ia mampu mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan serta mampu mempengaruhi mereka agar mau bekerja dengan baik. Hal ini sejalan dengan pernyataan Pool (2002), bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan kepemimpinan dan motivasi kerja berkorelasi positif antara motivasi kerja dan kepuasan kerja, jika kepuasan kerja meningkat maka motivasi kerja meningkat demikian juga sebaliknya, jika kepuasan kerja menurun maka motivasi kerja akan menurun.

Manusia merupakan unsur paling utama dan paling menentukan bagi kelancaran jalannya organisasi, maka soal-soal yang berhubungan dengan konsepsi motivasi patut mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari para pemimpin dalam mewujudkan keberhasilan perusahaan. Menurut Buchori (2002), motivasi dapat dipandang sebagai bagian integral dan administrasi keorganisasian dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahana tenaga kerja dalam suatu organisasi. Oleh karena manusia merupakan unsur terpenting, paling utama, dan paling menentukan bagi kelancaran jalannya administrasi dan manajemen, maka soal-soal yang berhubungan dengan konsepsi motivasi patut mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari setiap orang yang berkepentingan dan keberhasilan dalam mewujudkan usaha kerjasama manusia.

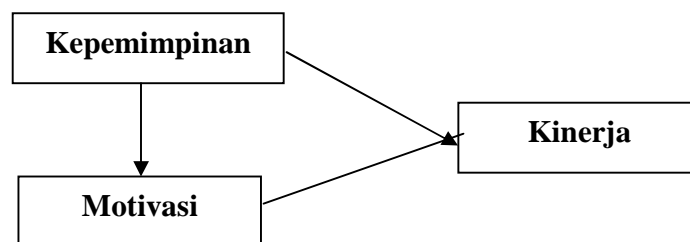
**pdfMachine - is a pdf writer that produces quality PDF files with ease!  
Get yours now!**

"Thank you very much! I can use Acrobat Distiller or the Acrobat PDF Writer but I consider your product a lot easier to use and much preferable to Adobe's" A. Sarras - USA

Universitas Sumatera Utara

Peran motivasi dalam mencapai tujuan ini adalah sangat penting bagi para pemimpin. Memberikan motivasi pada para karyawan merupakan suatu tindakan yang menjadi keharusan, agar dapat mencapai semangat kerja yang tinggi dari para karyawan, sehingga dapat menghasilkan produktivitas yang tinggi dan baik. Karena motivasi yang diberikan oleh perusahaan dapat menimbulkan suatu sikap karyawan, sehingga dapat mempengaruhi dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam melakukan pekerjaan, karyawan selalu dihadapkan oleh motif, harapan dan insentif. Hal ini dikemukakan oleh Hasibuan *dalam* Riduwan (2002) yang menyatakan bahwa, motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif kerja kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

Kerangka berpikir pada penelitian ini dapat dilihat melalui Gambar 2.5 berikut ini:



**Gambar 2.5. Kerangka Konseptual**

#### 2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir, maka hipotesis penelitian ini, adalah:

- a. Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Cabang Petisah Medan.
- b. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk Cabang Petisah Medan.