

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Dasar

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagal perusahaan dalam mencapai tujuan dipengaruhi oleh cara kepemimpinan seorang pemimpin. Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Untuk mencapai semua itu seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam melakukan pengarahan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Untuk lebih jelas berikut ini beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli manajemen tentang kepemimpinan, diantaranya:

Menurut Fahmi (2012: 89) kepemimpinan merupakan proses mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan (Sariadi, 2013: 32).

Dalam penelitian (Sariadi, 2013: 32) Menurut Sedarmayanti (2011: 20), *leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement*, (Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam upaya perumusan dan pencapaian tujuan) .

Hasibuan (2009: 169) menyatakan kepemimpinan (Leadership) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal (Harimisa, 2013: 2145).

Dalam penelitian (Putra & Supartha, 2016: 1719) menurut Hasibuan (2007: 170): Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi kepemimpinan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses pengarahan yang diberikan seorang pimpinan dalam mempengaruhi perilaku terhadap bawahan-bawahannya dalam melakukan pekerjaan dengan antusias untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang baik adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan kinerja, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi yang berkembang dan ada disekitar kita. Berikut ini definisi dari gaya kepemimpinan menurut para ahli:

1. Menurut Ardana, dkk (2012: 181), Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Mangkunegara (Prayatna & Subudi, 2016: 854).

2. Menurut Rivai dan Mulyadi (2009: 42), mengatakan bahwa gaya artinya sikap ,gerakan tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaximumkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi (Sariadi, 2013: 33).
3. Dalam penelitian (Antou, 2013: 153) menurut Stoner et.al (1996: 161) Gaya Kepemimpinan, merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Dari penjelasan-penjelasan beberapa pengertian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.2 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Ada empat jenis pemimpin (Sopiah, 2008: 120), yaitu.

1. Kepemimpinan transaksional, yaitu jenis yang berfokus pada transaksi antarpribadi, antara manajemen dan karyawan.

2. Kepemimpinan kharismatik, yaitu jenis yang menekankan perilaku kepemimpinan yang simbolis.
3. Kepemimpinan visioner, yaitu jenis yang merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan terus meningkat.
4. Kepemimpinan tim, yaitu jenis pimpinan yang efektif yang harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya kepada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

2.1.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Dalam penelitian (Rorimpandey, 2013: 2235) Suwatno dan Priansa (2011:157) berpendapat bahwa Kepemimpinan ini adalah kepemimpinan yang berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi gaya kepemimpinan, yaitu: Para pemimpin menggunakan penghargaan kontigensi untuk memotivasi para karyawan dan para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika parabawahan gagal mencapai tujuan kinerja. Indikatornya adalah :

1. *Continent reward*; Melakukan kontrak pertukaran penghargaan dan upaya, menjanjikan penghargaan atas kinerja yang baik,
2. *Management by exception* (aktif); Melihat dan mencari deviasi berdasarkan aturan dan standar, serta melakukan tindakan korektif,

3. *Management by exception* (pasif); mengintervensi bila tidak sesuai standar,
4. *Laissez-faire*; Melepaskan tanggungjawab, menghindari pembuatan keputusan.

2.1.2 Motivasi Kerja

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin “*movere*” yang berarti “dorongan” atau daya penggerak. Dalam penelitian (Martinus & Budiyanto, 2016: 3) Menurut Hasibuan (2012: 143) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Dalam penelitian (Papatungan, 2013: 861) Mangkunegara (2005:14) mengatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi merujuk pada kekuatan-kekuatan internal dan eksternal seseorang yang membangkitkan antusiasme dan perlawanan untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu.

Motivasi karyawan mempengaruhi kinerja, dan sebagian tugas seorang manajer adalah menyalurkan motivasi menuju pencapaian tujuan-tujuan organisasional.

Sedangkan motivasi tersebut adalah Menurut Uno (2007: 39), motivasi dapat diartikan sebagai dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya; hasrat dan minat; dorongan dan kebutuhan; harapan dan cita-cita; penghargaan dan penghormatan (Christin & Mukzam, 2017: 109).

2.1.2.2 Teori Motivasi Kerja

Menurut Pendapat (Bangun, 2012: 318-327) Teori motivasi mulai dikenal pada tahun 1950-an. Secara khusus, pada awalnya ada tiga teori motivasi antara lain : Teori *Hierarki Kebutuhan (The Hierarchy of Needs Theory)*, Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*), dan Teori X dan Y (*Theories X and Y*).

1. Teori Hierarki Kebutuhan

Teori ini dikemukakan pertama oleh Abraham Maslow, mungkin bisa dikatakan teori inilah yang paling populer bila disbanding dengan teori-teori motivasi lainnya. Teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan (*need*) yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Maslow membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan "*The Five Hierarchy Need*". Adapun kelima tingkatan kebutuhan tersebut antara lain : Kebutuhan fisiologis (*physiological need*), kebutuhan sosial (*social need*), kebutuhan rasa aman (*safety need*), kebutuhan harga diri (*esteem need*), dan kebutuhan untuk aktualisasi diri (*need for self actualization*).

a.) **Kebutuhan Fisiologis**

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan paling dasar dalam kehidupan manusia, karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar bagi hidup manusia. Kebutuhan fisiologis ini disebut juga sebagai kebutuhan tingkat pertama (*the first need*), antara lain kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, seks, dan istirahat.

b.) **Kebutuhan Rasa Aman**

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik. Manusia mendirikan rumah yang bebas dari bahaya, seperti mendirikan rumah bukan ditepi pantai, atau mendirikan rumah yang bebas dari ancaman binatang buas, dan bebas dari banjir. Dalam sebuah perusahaan, dimisalkan adanya rasa aman tenaga kerja untuk mengerjakan pekerjaannya, misalnya adanya asuransi, tunjangan kesehatan, dan tunjangan pensiun.

c.) **Kebutuhan Sosial**

Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu, dan persahabatan. Pada tingkat ini manusia sudah ingin bergabung dengan kelompok-kelompok lain ditengah-tengah masyarakat.

d.) **Kebutuhan Harga Diri**

Kebutuhan ini menyangkut faktor penghormatan diri seperti, harga diri, otonomi dan prestasi; dan faktor penghormatan dari luar misalnya status, pengakuan dan perhatian. Pada tingkat ini, manusia

sudah menjaga image karena merasa harga dirinya sudah meningkat dari sebelumnya.

e.) **Kebutuhan Aktualisasi**

Kebutuhan ini muncul setelah kempt kebutuhan sebelumnya terpenuhi. Kebutuhan ini merupakan dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri. Demikianlah bahwa setiap kebutuhan yang telah dapat memberikan kepuasan, maka kebutuhan berikutnya menjadi dominan. Dari titik pandang motivasi, teori ini mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang pernah dipenuhi secara lengkap, suatu kebutuhan yang dapat memberikan kepuasan yang cukup banyak tidak akan termotivasi lagi. Maslow membagi kelima kebutuhan tersebut menjadi kebutuhan order tinggi (high order need) dan order rendah (low order need). Kebutuhan order rendah termasuk, kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman, sedangkan kebutuhan order tinggi termasuk, kebutuhan sosial, harga diri, dan aktualisasi diri. Perbedaan antar kedua order itu adalah pada kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal yaitu berasal dari dalam diri orang tersebut, sedangkan kebutuhan order rendah dipenuhi secara eksternal atau berasal dari luar diri orang tersebut seperti upah, kontrak serikat buruh dan masa kerja.

2. **Teori Dua Faktor**

Teori dua faktor dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Teori ini dikemukakan bahwa, pada umumnya para karyawan baru cenderung untuk memusatkan perhatiannya pada pemuasan kebutuhan lebih rendah dalam pekerjaan pertama mereka, terutama keamanan. Setelah hal itu dapat terpuaskan, mereka akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif, kreativitas, dan tanggung jawab. Herzberg membagi dua faktor yang memengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, antara lain: Faktor kepuasan dan ketidakpuasan. Faktor kepuasan (*satisfaction*), disebut juga *Motivator Factor* atau pemuas (*satisfiers*). Termasuk pada faktor ini ialah faktor-faktor pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, antara lain : prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), dan kemajuan (*advancement*). Faktor kepuasan atau motivator faktor dikatakan sebagai faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja seseorang dan juga dapat meningkatkan prestasi para pekerja. Faktor kepuasan bukanlah merupakan lawan dari faktor ketidakpuasan. Faktor kepuasan disebut juga sebagai motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*). Faktor ketidakpuasan (*dissatisfaction*) disebut sebagai *hygiene factor* atau faktor pemeliharaan merupakan faktor yang bersumber dari ketidakpuasan kerja. Antara lain, kebijakan dan administrasi , perusahaan (*company policy and administration*), pengawasan (*supervision*), penggajian (*salary*), hubungan kerja (*interpersonal relation*), kondisi kerja (*working condition*), keamanan kerja (*job security*), dan status pekerjaan (*job status*).

Faktor ketidakpuasan bukanlah merupakan kebalikan dari faktor kepuasan karena dengan tidak terpenuhinya faktor-faktor ketidakpuasan bukanlah penyebab kepuasan kerja melainkan hanya mengurangi ketidakpuasan kerja saja. Faktor ketidakpuasan disebut juga sebagai motivasi ekstrinsik (*extrinsic motivation*), karena faktor-faktor yang menimbulkannya bukan dari diri seseorang melainkan dari luar dirinya.

3. Teori X dan Y

Teori X dan Y pertama dikemukakan oleh Douglas McGregor. Dalam teori ini dikemukakan dua pandangan berbeda mengenai manusia antara lain : negatif yang ditandai dengan tanda teori X, dan positif ditandai dengan teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai sifat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan dengan asumsi-asumsi tertentu, manajer menetapkan perilakunya terhadap bawahannya.

Menurut teori X, ada 4 asumsi yang dipegang manajer , sebagai berikut :

- a. Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan akan mencoba menghindarinya.
- b. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
- d. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan di atas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.

Menurut teori Y, ada 4 asumsi pandangan positif, sebagai berikut :

- a. Karyawan dapat memandang kerjab sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
- b. Orang-orang akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran.
- c. Kebanyakan orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.
- d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

Dalam uraian di atas dapat dijelaskan bahwa, teori X mengasumsikan bahwa kebutuhan order rendah mendominasi di individu. Teori Y mengandaikan bahwa kebutuhan order tinggi mendominasi individu. McGregor menganut keyakinan bahwa pengasumsian teori Y lebih sah daripada teori X. Oleh karena itu ia mengusulkan ide-ide seperti pengambilan keputusan partisipatif, pekerjaan yang tanggung jawab dan menantang, dan hubungan kelompok yang baik sebagai pendekatan-pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi pekerjaan seorang karyawan. Dihubungkan dengan teori dua faktor merupakan kelompok yang dapat memuaskan seseorang dalam bekerja di suatu organisasi, atau tergolong pada kelompok satisfaction.

Implikasi manajerial dari teori X dan Y dapat diuraikan dalam proses manajemen, sebagai berikut :

- a. Tetapkan tujuan dan susun rencana untuk mencapainya;
- b. Laksanakan rencana melalui kepemimpinan
- c. Kendalikan dan buatlah penilaian atas hasil yang dicapai dengan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

4. Teori ERG

Teori ERG ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang melanjutkan teori hirarki kebutuhan. Alderfer melanjutkan teori hierarki kebutuhan yang dihubungkan secara lebih dekat dengan hasil penelitian empiris, sehingga hasilnya mendekati pada kenyataan (*real condition*). Alderfer membagi 3 kelompok kebutuhan manusia, antara lain : eksistensi (*Existence/E*), hubungan (*relatedness/R*), dan pertumbuhan (*growth/G*) dan disebut sebagai juga teori ERG. Komponen ini, bila dihubungkan dengan teori hierarki kebutuhan sama dengan kebutuhan fisiologis dan rasa aman. Kelompok kebutuhan kedua adalah kelompok hubungan yaitu hasrat yang dimiliki untuk memelihara hubungan antar individu yang penting. Hasrat sosial dan status menurut interaksi dengan individu lain yang dipuaskan, dan hasrat ini bila dihubungkan dengan teori hierarki kebutuhan ialah kebutuhan sosial dan harga diri. Sedangkan kebutuhan pertumbuhan adalah suatu hasrat intrinsik untuk perkembangan individu, ini mencakup pada komponen intrinsic dari teori hierarki kebutuhan adalah sama dengan aktualisasi diri.

Teori ERG mempunyai beberapa perbedaan dengan teori hierarki kebutuhan, antara lain :

- a. Dapat terjadi sekaligus lebih dari satu kebutuhan secara simultan;

- b. Jika kepuasan dari suatu kebutuhan tingkat yang lebih tinggi tertahan, hasrat untuk memenuhi kebutuhan dapat diperoleh sekaligus;

Teori hierarki kebutuhan adalah bertingkat-tingkat, kebutuhan tingkat pertama terpenuhi maka muncul kebutuhan kedua dan seterusnya. Sedangkan teori ERG kebutuhan itu tidak bertingkat-tingkat malah dapat sekaligus diperoleh secara bersamaan. Teori ERG lebih sesuai dengan pengetahuan mengenai perbedaan individual di antara orang-orang seperti pendidikan, latar belakang keluarga, dan lingkungan budaya dapat mengubah pentingnya atau kekuatan dorongan yang dipegang sekelompok kebutuhan seorang individu tertentu.

5. Teori Keadilan

Teori ini mengemukakan bahwa orang selalu membandingkan antara masukan-masukan yang mereka berikan pada pekerjaannya dengan hasil yang diperoleh dari pekerjaannya tersebut. Masukan-masukan atau sumbangan baik dalam bentuk pendidikan, pengalaman, latihan dan usaha, sedangkan hasil-hasil yang diterima dalam bentuk penghargaan. Berdasarkan pada perbandingan tersebut, sebagai konsekuensinya akan diperoleh dua kemungkinan antara lain: Keadilan (*Equity*) dan ketidakadilan (*inequity*). Sesuatu akan dikatakan adil apabila masukan-masukan sebagai sumbangan mereka pada perusahaan sama dengan apa yang dirasakan mereka terima dari perusahaan. Sebaliknya ketidakadilan terjadi bila masukan-masukan tidak sama dengan apa yang mereka terima dari perusahaan.

6. Teori Pengharapan

Teori Pengharapan dikemukakan oleh Victor Vroom yang mengatakan bahwa motivasi seseorang mengarah pada suatu tindakan yang bergantung pada kekuatan pengharapan. Teori ini berpendapat bahwa seseorang akan bermotivasi untuk melakukan sesuatu hal dalam mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tingkah laku mereka mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Nadler dan Lawler menguraikan 4 macam asumsi mengenai tingkah laku dalam organisasi yang menjadi dasar pendekatan harapan, sebagai berikut :

- a. Tingkah laku ditentukan oleh kombinasi dari faktor-faktor individu dan lingkungan;
- b. Individu secara sadar dalam membuat keputusan mengenai tingkah laku mereka dalam suatu organisasi.
- c. Individu mempunyai perbedaan dalam kebutuhan, keinginan, dan sasaran yang ingin dicapai.
- d. Individu memilih berbagai alternatif dari tingkah laku mereka atas dasar harapan bahwa suatu tingkah laku akan dapat membawa hasil yang diinginkan.

Berbagai asumsi tersebut akan menjadi dasar dalam teori pengharapan yang mempunyai 3 komponen utama antara lain :

- a. Harapan hasil prestasi, yaitu suatu kesempatan yang diperkirakan terjadi atas perilaku. Harapan ini akan berpengaruh pada keputusan mereka tentang cara bertingkah laku.

- b. Valensi, merupakan nilai positif atau negative dari hasil perilaku tertentu. valensi merupakan preferensi pribadi individu.
- c. Harapan prestasi usaha, yaitu harapan seseorang mengenai seberapa sulit melaksanakan tugas dan berhasil dalam memengaruhi keputusan tentang tingkah laku.

Berdasarkan pengertian di atas, maka teori Vroom dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$\text{Kekuatan motivasi} = \text{Valensi} \times \text{Ekspetansi}$$

Menurut teori pengharapan, individu akan termotivasi jika mereka melihat adanya kombinasi yang menguntungkan tentang apa yang penting bagi mereka dan diharapkan sebagai suatu imbalan atas pengorbanan mereka, dan mereka mengambil tingkah laku yang sesuai.

7. Teori Penguatan

Teori penguatan (*reinforcement theory*) dikemukakan oleh seorang ahli psikolog B.F Skinner, mengatakan bahwa bagaiman tingkah laku di masa lampau memengaruhi tindakan di masa akan datang dalam proses belajar siklis. Teori penguatan beragumen pada tingkah laku individu (respon) terhadap situasi tertentu (rangsangan) merupakan penyebab dari konsekuensi tertentu. Jika konsekuensi positif maka masa depan akan terjadi pengulangan yang serupa dalam situasi yang serupa pula. tetapi bila konsekuensi tidak menyenangkan, maka orang akan mengubah tingkah lakunya dan menghindar dari konsekuensi tadi. Penguatan (*Reinforcement*) adalah penguatan kegiatan karena mendapat hadiah (*reward*). Hadiah bisa

dalam bentuk material atau pun non material. Contohnya orang akan mematuhi peraturan, karena kalau taat pada peraturan makin meningkatkan prestasi kerjanya karena tindakan atas alah pemberian hadiah.

8. Teori Motivasi McClelland

Menurut McClelland, memberikan kontribusi bagi pemahaman motivasi dengan mengidentifikasi 3 macam kebutuhan, yaitu : kebutuhan akan prestasi, berkuasa dan berafiliasi. Oleh karena itu, motivasi juga dibagi 3 ,yaitu : motivasi berprestasi (*need for achievement/nAch*), motivasi berkuasa (*need for power/nPow*), dan motivasi afiliasi (*need for affiliation/nAff*).

a. Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi bercermin pada orientasinya dalam mencapai tujuan organisasi. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi, akan menyukai pekerjaan yang menantang karena segala sesuatu dapat dicapai melalui kerja keras. Mereka tidak terlalu mengharapkan bantuan orang lain dalam mengerjakan pekerjaannya. Walaupun membutuhkan bantuan orang lain, namun memperoleh bantuan dari orang yang mempunyai hubungan dengan pekerjaannya.

b. Motivasi Berkuasa

Orang-orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk berkuasa akan menaruh perhatian besar untuk dapat memengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi. Pada umumnya, Orang yang memiliki tingakt kebutuhan yang tinggi terhadap kekuasaan

lebih menyukai situasi dimana mereka dapat memperoleh dan mempertahankan pengendalian sarana untuk memengaruhi orang lain dalam organisasi dalam posisi ke dalam memberikan saran dan pendapat, serta menjadikan orang lain sebagai alat dalam mencapai tujuan organisasi.

c. Motivasi Berafiliasi

Orang yang memiliki kebutuhan tinggi untuk berafiliasi biasanya senang kasih sayang cenderung menghindari kekecewaan karena ditolak oleh suatu kelompok sosial. Tujuan utama dari orang dengan motivasi berafiliasi adalah memperoleh persahabatan dengan rekannya dalam organisasi, lebih menyukai situasi kooperatif daripada persaingan, dan sangat menyukai hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi. Bagi orang yang didominasi oleh motif ini disenangi oleh pimpinan dan rekan sekerja karena pada umumnya orang demikian tidak terlalu mementingkan prestasi dalam organisasi melainkan lebih mementingkan persahabatan.

9. Teori Porter-Lawyer

Teori ini memperlihatkan bahwa upaya (*effort*) bergantung pada nilai penghargaan yang diperoleh ditambah dengan penghargaan yang mereka rasakan. Prestasi yang dicapai ditentukan oleh upaya yang mereka lakukan, tetapi hal itu sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan karakter individu tentang pekerjaan yang mereka lakukan. Sebagaimana diketahui bahwa hal-hal yang dipandang orang sebagai penghargaan yang layak diterima akan

memengaruhi kepuasan kerja. Penghargaan Intrinsik dan Ekstrinsik berpengaruh terhadap kepuasan disebut sebagai model *Porter-Lawyer*.

Model *Porter-Lawyer* bertujuan untuk :

- a. mengenal sumber nilai;
- b. mengaitkan usaha dengan prestasi dan kepuasan kerja.

10. Teori Evaluasi Kognitif

Dalam akhir dasawarsa 1960-an seorang peneliti mengemukakan bahwa diperkenalkannya penghargaan-penghargaan ekstrinsik, seperti upah, untuk upaya kerja yang sebelumnya secara intrinsik telah memberi penghargaan karena adanya kesenangan yang dikaitkan dengan isi kerja itu sendiri akan cenderung mengurangi tingkat motivasi keseluruhan. Pendapat ini disebut teori evaluasi kognitif. Teori ini beragumen bahwa bila penghargaan-penghargaan ekstrinsik digunakan oleh organisasi sebagai hadiah untuk kinerja yang unggul, penghargaan intrinsik, yang diturunkan dari individu-individu yang melakukan apa yang mereka sukai akan dikurangi. Dengan kata lain, bila penghargaan intrinsik diberikan kepada seseorang untuk menjalankan suatu tugas yang menarik, penghargaan itu menyebabkan minat intrinsik terhadap tugas sendiri merosot.

2.1.2.3 Pentingnya Motivasi Kerja Bagi Karyawan

Menurut Mc. Donald dalam Sardiman (2007: 73), menyebutkan bahwa motivasi sebagai perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya “*feeling*” dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya

tujuan (Adinata, 2016: 142). Dari pengertian Mc. Donald ini mengandung tiga elemen penting yaitu bahwa motivasi itu mengawali terjadinya perubahan energi pada diri setiap individu manusia (walaupun motivasi itu muncul dari dalam diri manusia), penampakannya akan menyangkut kegiatan fisik manusia; motivasi ditandai dengan munculnya rasa/*feeling* yang relevan dengan persoalan-persoalan kejiwaan, efeksi dan emosi serta dapat menentukan tingkah laku manusia; motivasi akan dirangsang karena adanya tujuan dan tujuan ini akan menyangkut soal kebutuhan

2.1.2.4 Indikator Motivasi Kerja

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator motivasi dari teori Maslow. Dalam penelitian (Bachtiar, 2015: 3) Teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow menurut Sofyandi dan Garniwa (2007 : 102). terdiri dari:

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological-need*).

Kebutuhan Fisiologis Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

2. Kebutuhan rasa aman (*Safety-need*)

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

3. **Kebutuhan sosial (*Social-need*)**

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpenuhi secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

4. **Kebutuhan penghargaan (*Esteem-need*)**

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

5. **Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-actualization need*)**

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

2.1.3 Lingkungan Kerja

2.1.3.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Karena Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan didalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja oragnisasi. Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Oleh karena itu penentuan dan penciptaan lingkungan kerja yang baik akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan dapat menurunkan motivasi serta semangat kerja dan akhirnya dapat menurunkan kinerja karyawan.

Dalam Penelitian (Muhammad, Adolfina, & Lumintang, 2016: 47) menurut Sedarmayati (2010: 47) Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Dalam penelitian (Watung, Kawet, & Saerang, 2016: 830) menurut Mangkunegara (2007), lingkungan kerja meliputi uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang karier, dan fasilitas kerja yang memadai. Lingkungan kerja yang tidak memuaskan dapat menurunkan semangat kerja dan akhirnya menurunkan produktifitas kerja pegawai.

Dalam penelitian (Suwondo & Sutanto, 2015: 136) Menurut Sutrisno (2009) Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi

pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

2.1.3.2.Indikator Lingkungan Kerja

Untuk mengukur variabel lingkungan kerja dilakukan berdasarkan indikatornya. Sedangkan dalam penelitian (Rosa, 2015: 189-190) menurut Sedarmayanti (2009) indikator-indikator lingkungan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Penerangan/cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas(kurang cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai.

2. Sirkulasi udara ditempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya

tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.

3. Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, Karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius dapat menyebabkan kematian.

4. Bau tidak sedap di tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “air condition” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu disekitar tempat kerja.

5. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengaman.

2.1.4 Kinerja Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Kerja

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan.

Menurut Umam (2010: 189) dalam penelitian (Kaphang, Kojo, & Uhing, 2014: 505) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.

Menurut Siswanto dalam Muhammad Sandy (2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan dahulu dan disepakati bersama (Rompis, Tumbel, & Sendow, 2017: 4298).

Hasibuan (2012: 116) mendefinisikan menyatakan kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil akhir dari apa yang merupakan tugas pokok (Muhammad et al., 2016: 47).

Torang (2012: 118) mendefinisikan kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur criteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi (Muhammad, Adolfina, & Lumintang, 2016: 47).

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut penelitian (Diniaty & Fairus, 2014: 289) Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia diantaranya, yaitu:

1. Pendidikan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Dengan pendidikan secara langsung dapat menambah wawasannya dalam berfikir maupun pola perilakunya setiap hari agar lebih baik.
2. Pengalaman kerja seseorang berkaitan dengan pengalaman kerjanya, semakin lama seseorang bekerja pada bidang tertentu maka semakin berpengalaman. Seorang karyawan yang berpengalaman dengan maksud agar karyawan itu mempunyai atau menemukan ide-ide baru dalam memecahkan masalah yang pernah timbul sebelumnya
3. Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan Perpustakaan saat ini maupun masa depan.

2.1.4.3 Indikator Kinerja Kerja

Kinerja karyawan sebagai suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri. Dalam penelitian (Martinus & Budiyanto, 2013: 7) indikator kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Nawawi (2008: 67) yaitu:

- a. Kuantitas hasil kerja
- b. Kualitas hasil kerja
- c. Jangka waktu
- d. Kehadiran dan kegiatan
- e. Kemampuan bekerja sama

2.2 Penelitian Terdahulu

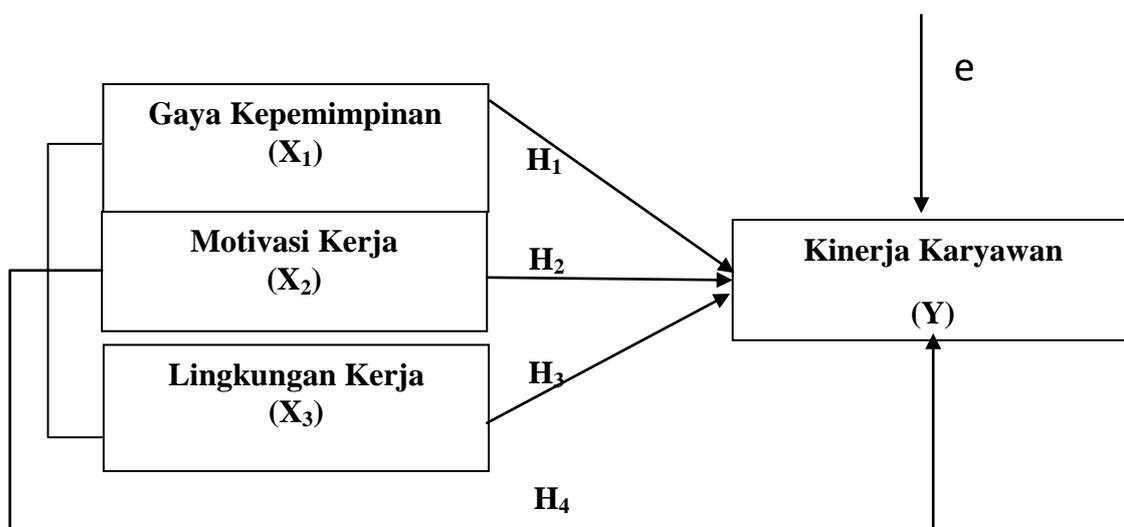
Pengarang	Judul	Pengaruh
(Sariadi, 2013)	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Sekretariat TNI AL Lantamal VIII di Manado	$X_1 \longrightarrow Y$ $X_2 \longrightarrow Y$ Berpengaruh Signifikan dan Positif
(Dewa Gede Eka Candra Wiguna, 2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Bali Area Bali Selatan	$X_1 \longrightarrow Y$ $X_2 \longrightarrow Y$ $X_3 \longrightarrow Y$ $X_4 \longrightarrow Y$ Berpengaruh Signifikan dan Positif
(Rorimpandey, 2013)	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Situasional, Pelayanan dan Autentik terhadap Kinerja pegawai kelurahan di kecamatan Bunaken kota Manado	$X_1 \longrightarrow Y$ $X_2 \longrightarrow Y$ $X_3 \longrightarrow Y$ $X_4 \longrightarrow Y$ Berpengaruh Signifikan dan Positif
(Martinus & Budiyanto, 2013)	Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. devina surabaya	$X_1 \longrightarrow Y$ $X_2 \longrightarrow Y$ Berpengaruh Signifikan dan Positif
(Kasenda, 2013)	Kompesasi Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bangun Wenang Beverage Company Manado	$X_1 \longrightarrow Y$ $X_2 \longrightarrow Y$ Berpengaruh Signifikan dan Positif
(Muhammad et al., 2016a)	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada dinas pendapatan daerah kota manado	$X_1 \longrightarrow Y$ $X_2 \longrightarrow Y$ $X_2 \longrightarrow Y$ Berpengaruh Signifikan dan Positif

Tabel 2.1 Penelitian pendahuluan

2.3 Kerangka Penelitian

Kerangka pemikiran penelitian menggambarkan hubungan dari variabel independen, dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan (X_1) dan motivasi (X_2) dan lingkungan kerja (X_3) terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y). Ada pun kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Berdasarkan masalah diatas dapat dibuat suatu kerangka berfikir dari gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja dengan bagian-bagian yang ditunjukkan pada Gambar 2.1 dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

2.4 Perumusan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang menjadi objek dalam penelitian (SAMIDI, 2013: 9). Dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan sebagai berikut:

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- H₁: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada PT Startmara Pratama.
- H₂: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada PT Startmara Pratama.
- H₃: Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada PT Startmara Pratama.
- H₄: Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada PT Startmara Pratama.