

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia yang kemudian dimanfaatkan untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan. Manajemen tersebut perlu diperhatikan secara serius agar dapat bekerja secara produktif dan optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Wikipedia manajemen sumber daya manusia atau yang biasa disingkat MSDM, merupakan suatu adalah suatu ilmu tentang bagaimana cara mengelola dan memanfaatkan secara efektif serta efisien terkait hubungan serta peran dari tenaga kerja. Hal itu perlu dipelajari agar perusahaan, karyawan, dan pihak yang berkepentingan dapat mencapai tujuan secara maksimal. MSDM memiliki konsep bahwa setiap karyawan adalah seorang pekerja, bukan sebuah mesin, sehingga studi terkait MSDM sangat erat kaitannya dengan disiplin ilmu yang lainnya seperti psikologi, sosiologi, dan cabang ilmu lainnya yang relevan. Sistem perencanaan yang menyangkut desain dan penyusunan ,implementasi, pengelolaan karier, pengembangan, relasi, evaluasi kinerja, dan kompensasi adalah bagian dari suatu manajemen MSDM. Dalam menjalankan MSDM dibutuhkan banyak pihak agar segala keputusan dan praktik dapat terpenuhi secara langsung, sehingga dapat mempengaruhi kualitas SDM itu sendiri. Sumber daya manusia (SDM) menjadi hal yang sangat vital karena secara tidak langsung akan berhubungan dengan sumber

daya lain seperti teknologi, uang, materi, maupun jasa. Melalui kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia, mereka dapat mengelola sumber daya lainnya. Maka dari itu posisi karyawan sangat strategis dalam perusahaan karena dapat mengendalikan segala aktivitas, dan mengelola hal yang lainnya.

Pengelolaan secara professional amat sangat penting dilakukan oleh perusahaan supaya dapat terwujud keteraturan dan keseimbangan antara karyawan, pimpinan, dan kebutuhan. Keseimbangan pada perusahaan menjadi kunci utama perusahaan dalam meningkatkan kualitas perusahaan, khususnya karyawan agar produktif dalam menjalankan pekerjaan. Melalui system MSDM yang baik dengan benar, karyawan diharapkan dapat meningkatkan produktifitas mereka. Selain itu ada terdapat beberapa ahli yang mendefinisikan MSDM sebagai berikut:

1. Hasibuan (2012) menyatakan bahwa manajemen dari sumber daya manusia adalah contoh seni dalam mengelola hubungan serta peran tenaga kerja melalui pemberian kontribusi secara efektif dan efisien untuk tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat.
2. Menurut Snell dan Bohlander (2010) mengklaim manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang berkaitan dengan organisasi dan para pemimpinnya.
3. Manajemen sumber daya manusia, menurut Sofyandi (2009), adalah metode pelaksanaan fungsi manajerial mencakup seperti: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian semua kegiatan operasional atau personalia yang dimulai dengan rekrutmen, seleksi, pelatihan dan penempatan, termasuk promosi, demosi, transfer, tinjauan kinerja, kompensasi

dan perekrutan dan pemutusan hubungan kerja kontribusi produktif . sumber daya manusia organisasi menjadi lebih efisien dan mencapai tujuan organisasi yang lebih efektif.

4. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2011), seperangkat aturan, prosedur, dan sistem yang dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia mempengaruhi bagaimana personel bertindak, berperilaku, dan melakukan dalam tugas-tugas perusahaan.
5. Dessler (2010) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai strategi dan rencana aksi untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau bidang sumber daya manusia, seperti posisi manajemen, perekrutan atau rekrutmen karyawan, penyingkiran, pelatihan, remunerasi, dan evaluasi kinerja kerja.
6. Mathis dan Jackson (2011), menetapkan kerangka kerja manajemen untuk memastikan bahwa potensi manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk memenuhi tujuan organisasi.

Menurut para ahli, ada banyak teori tentang manajemen SDM. Penelitian yang saya lakukan ini berlandaskan pada teori yang dikemukakan oleh Teori Snell dan Bohlander (2010), dimana mereka mengatakan MSDM adalah proses yang mencakup perhitungan organisasi atau perusahaan beserta pimpinannya.

#### **2.1.1.2 Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengusaha, karyawan, dan pemimpin/manajer membentuk tiga bagian utama manajemen sumber daya manusia oleh Malayu tentang masalah ini.

Pengusaha, karyawan, dan pemimpin/manajer umumnya dibedakan dari *man power* (sumber daya manusia).

### 1. **Pengusaha (*Bussinessman*)**

Setiap orang atau organisasi menanamkan investasi berupa uang untuk menghasilkan pendapatan, terutama pendapatan yang tidak dapat diprediksi atau tidak stabil, dianggap sebagai pengusaha. Ini berkorelasi terbalik dengan laba perusahaan.

### 2. **Karyawan**

Karyawan, *staff* atau pekerja adalah komponen mendasar dari bisnis dalam hal MSDM. Karyawan adalah aset terbesar organisasi karena manajemen sumber daya manusia tidak efektif tanpa adanya karyawan. Rencana, metode, proses, dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan secara aktif ditetapkan oleh karyawan.

1. Apa arti kata "karyawan"? Karyawan adalah vendor layanan; Artinya, dia telah S sebelum mulai bekerja untuk menukar waktu dan usahanya dengan sesuatu yang lain. Karyawan tersebut tunduk pada kontrak yang membatasi jenis pekerjaan yang dapat dia lakukan dan berapa banyak yang dapat dia hasilkan. Tergantung pada posisi mereka di dalam organisasi, ada dua jenis karyawan yang berbeda:

1. **Karyawan Operasional:** Seseorang yang harus secara langsung melakukan pekerjaannya sendiri sambil mematuhi instruksi atasan dianggap sebagai karyawan operasional.

2. Karyawan Manajerial: Seseorang yang memiliki wewenang untuk merencanakan, mengarahkan, dan memerintahkan bawahannya untuk melaksanakan tugasnya dan melakukannya sesuai dengan perintah disebut sebagai karyawan manajemen. Karyawan posisi ini menyelesaikan pekerjaannya dengan memanfaatkan tenaga operasional. Manajer lini dan manajer staf adalah dua kategori yang membentuk staf manajerial.

### 3. **Pemimpin /Manajer**

Seorang pemimpin dengan memiliki kekuasaan terbesar dan digunakan dalam memerintah, memberi arahan, dan mengendalikan orang lain. Mereka juga secara pribadi memiliki sikap tanggung jawab pada orang-orang yang mereka arahkan untuk suatu tujuan tertentu.

#### **2.1.1.3 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan dari pengelolaan sumber daya manusia (SDM) adalah sebagai berikut:

1. Membangun efisiensi kerja di organisasi
2. Memperbaiki kualitas karyawan dalam bekerja
3. Untuk menyediakan organisasi dengan aturan kerja yang efektif dengan produktivitas yang tinggi.
4. Menyepadankan dan menyelaraskan tujuan masing-masing individu
5. Membantu manajer khususnya pengelolaan seluruh karyawan dan staff.

Sunarto berpendapat apabila terdapat 10 tujuan dalam menjalankan manajemen sumber daya manusia :

1. Menarik karyawan yang berkompeten, bermotivasi tinggi, dan dapat diandalkan, serta mempertahankan mereka dalam perusahaan.
2. Meningkatkan kualitas tenaga kerja melalui kompetensi yang dimiliki
3. Pengembangan sistem prosedur kerja dalam melakukan *recruitment* karyawan.
4. Membuat lingkungan yang produktif dan nyaman
5. Menyeimbangkan dan menyesuaikan kebutuhan setiap pemangku kepentingan.
6. Mengevaluasi SDM berlandaskan kinerja
7. Meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental karyawan.
8. Memberikan kesempatan yang sama bagi semua bidang Sumber Daya Manusia.
9. Mengadopsi pendekatan yang manusiawi dalam proses manajemen sumber daya manusia.
10. Membimbing serta memenuhi kebutuhan karyawan guna menunjang efektifitas kerja.

Sedarmayanti menyatakan 2 tujuan mengapa suatu perusahaan memerlukan peran dari seorang sumber daya manusia :

1. Produktivitas

Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dapat membuat perusahaan lebih optimal dan produktif dalam menjalankan pekerjaan. Terlepas dari kenyataan bahwa bisnis harus membayar lebih untuk SDM yang terlatih, SDM yang terampil mampu menyumbang kontribusi yang lebih baik disbanding yang tidak.

2. Laba (Profit)

Jika organisasi memiliki SDM yang lebih berkualitas, maka akan berproduksi dengan baik. Terlepas dari kenyataan bahwa organisasi harus menghabiskan lebih banyak uang untuk personel terlatih, personel yang lebih berkualitas akan menghasilkan kontribusi yang lebih besar dan lebih baik.

Strategi yang bijak sangat diperlukan memenuhi tujuan yang berkaitan dengan tujuan manajemen sumber daya manusia. Proses mempraktikkan strategi dan mengukur tingkat keberhasilannya berada di urutan berikutnya dalam daftar faktor-faktor penting. Akibatnya, manajemen strategi diperlukan. Berikut adalah tugas utama manajemen strategi secara lebih rinci:

1. Menjalankan dan mengawasi strategi yang dipilih

2. Melakukan evaluasi kinerja pada setiap sumber daya manusia seperti melakukan tinjauan ulang, pengkajian, dan melaksanakan penyesuaian apabila terjadi ketidaksesuaian pelaksanaan system.
3. Melakukan peningkatan strategi
4. Melakukan tinjauan dan analisis terhadap SWOT
5. Rutin mencetuskan inovasi atau pembaharuan terhadap produk dengan catatan tetap menyesuaikan keinginan konsumen.

Berikut ini merupakan fungsi dari Manajemen sumber daya manusia:

1. Mengatur Anggota

Perencanaan, penarikan, dan proses seleksi adalah tiga tugas penting yang termasuk dalam judul kepegawaian atau mengelola keanggotaan. Permintaan akan sumber daya manusia meningkat karena semakin banyak bisnis didirikan. Melakukan pemberian, peninjauan dan pemilihan sumber daya manusia yang terkait dengan organisasi tergantung pada manajemen SDM ini . Efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh fungsi manajemen sumber daya manusia ini. Sumber daya manusia biasanya melakukan sejumlah tugas seperti wawancara, penilaian kompetensi, dan pemeriksaan latar belakang untuk menemukan karyawan yang memenuhi persyaratan.

2. Evaluasi

Manajemen sumber daya manusia juga melayani tujuan evaluasi. Evaluasi mencakup kegiatan seperti pemberian pelatihan dan penilain. Biasanya, divisi sumber daya manusia memberikan pelatihan pekerja

potensial dan memastikan mereka mendapatkan tinjauan kinerja. Departemen harus melatih manajer untuk mengembangkan persyaratan kinerja kaliber tinggi dan melakukan evaluasi yang akurat selain merekrut pelamar.

### 3. Penggantian dan Kepuasan

Tujuan dari fungsi manajemen ini adalah untuk memberi penghargaan kepada karyawan atas kerja keras mereka. Departemen sumber daya manusia memiliki tanggung jawab untuk menciptakan struktur gaji yang adil, dan manajer bertanggung jawab untuk memberikan tinjauan kinerja yang akan digunakan untuk menentukan kompensasi setiap karyawan. Kedua belah pihak, termasuk SDM, harus bekerja sama dengan baik. Bagian Sumber Daya Manusia bertanggung jawab atas remunerasi personel sesuai dengan keputusan yang dibuat, termasuk menurut undang-undang, termasuk gaji pokok, bonus, insentif, asuransi, kompensasi liburan, dll (peraturan standar, seperti UMR).

### 4. Pelatihan

Selain berperan sebagai konselor dan pelatih, manajemen sumber daya manusia juga memiliki peranan tersebut. Untuk menciptakan kinerja yang lebih berkualitas, manajer harus bekerja dengan departemen SDM untuk mengembangkan program pelatihan bagi karyawan potensial, karyawan baru, dan bahkan pekerja berpengalaman. Ini juga merupakan konsultan yang akan memberi saran kepada manajer dan

mengidentifikasi solusi jika ada masalah atau kasus selama proses pengembangan selain melatih departemen SDM.

#### 5. Membangun Relasi

Membangun relasi adalah tugas selanjutnya. Manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam menjalin hubungan dengan pekerja dan terlibat dalam perundingan serikat pekerja. Keluhan karyawan akan lebih jarang terjadi jika pengusaha dan serikat pekerja mengambil peran proaktif dalam menemukan solusi. Pada konsiderasi ini, staf SDM juga harus melakukan upaya untuk mencegah tindakan karyawan yang memiliki potensi dapat merugikan seperti contohnya tindakan pemogokan dan protes. Ini membawa kita pada kesimpulan bahwa departemen sumber daya manusia adalah pemain kunci dalam menjaga hubungan antara pekerja, serikat pekerja, dan bisnis.

#### 6. Menciptakan Kondisi Aman dan Sehat

Peran keenam manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan lingkungan yang sehat dan aman dengan mencegah kejadian yang tidak diinginkan dan berbahaya seperti kecelakaan kerja. Selain itu, divisi SDM wajib mengajukan laporan setiap kali terjadi kecelakaan kerja.

#### 7. Mendalami Masalah

Peran selanjutnya adalah sebagai pemecah masalah untuk masalah yang muncul atau (*problem solver*). Pekerja atau karyawan yang tidak muncul atau muncul terlalu sering adalah dua contoh masalah yang sering

muncul. Mereka harus menyelidiki masalah ini dan menentukan apakah kebijakan saat ini memadai atau tidak memadai.

#### 8. Pengintegrasian

Mengintegrasikan tujuan bisnis dengan kebutuhan karyawan adalah apa yang dimaksud dengan istilah dalam konteks ini. Secara alami, kerja sama akan menguntungkan bagi pihak yang bersangkutan.

#### 9. Pemberhentian

Proses mengakhiri atau hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan dikenal sebagai pemecatan karyawan, sering dikenal sebagai PHK (Pemutusan Hubungan Kerja). PHK dapat menyebabkan masalah bagi bisnis selama proses berlangsung, mulai dari keluhan karyawan hingga laporan layanan tenaga kerja hingga pembayaran gaji terakhir yang salah. Karena dampak potensial pada operasi bisnis, pengunduran diri dari karyawan juga memerlukan pertimbangan.

### **2.1.1.4 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia**

Meskipun memimpin dalam konteks manusia ini sangat menantang dan menuntut, diakui bahwa fungsi MSDM sangat penting untuk pencapaian tujuan perusahaan. Menurut para ahli, fungsi MSDM memiliki peran baru yang mencakup hal-hal berikut (terutama untuk manajernya) (Hariandja 2005):

#### 1. Menjadi seorang pembisnis dengan peran:

Bentuk dan dukung ekspektasi manajemen untuk terlebih dahulu menjadi pebisnis sebelum menjadi MSDM praktis, seperti dengan mengikuti kursus di bidang operasional, pemasaran, dan keuangan. Menjadi pebisnis.

2. Peran pembentuk perubahan:

Memiliki peran aktif dalam berkolaborasi bersama tim untuk melakukan perubahan dengan langkah menentukan misi dan tujuan.

3. Menjadi penasihat pengelola di bidang lain dengan peran sebagai:

Bekerja di asosiasi bisnis, asosiasi profesional dan perawatan, serta turut andil dalam proyek sistem informasi, menyiapkan proposal.

4. Memiliki peran dalam membentuk serta melaksanakan:

Mempelajari konten dan strategi bisnis, menyimak briefing rutin, memahami strategi semua area perusahaan, menerapkan manajemen sumber daya manusia dari berbagai strategi tersebut.

5. Berperan menjadi manajer profesional:

Komunikasi konstan dengan semua atasan, partisipasi dalam konferensi tentang pengembangan jaringan, memantau aktivitas pesaing.

6. Menjadi aset dan pengawasan biaya, dengan peran:

Menyelesaikan pendidikan akuntansi, membaca literatur tentang analisis laba, mempelajari metode akuntansi di perusahaan.

#### **2.1.1.5 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Departemen sumber daya manusia bekerja sama dengan manajer untuk menemukan, mengembangkan, mengevaluasi, memelihara, dan mempertahankan orang-orang yang memenuhi syarat untuk mencapai tujuannya. Kegiatan dalam MSDM adalah kegiatan yang membantu bisnis dan organisasi mempekerjakan dan

mempertahankan pekerja yang berkualitas. Menurut Sadili (2010), terdapat 8 (delapan) aktivitas manajemen sumber daya manusia:

a. Perencanaan

Perencanaan harus berkonsentrasi pada bagaimana system suatu organisasi atau bisnis itu bergerak serta keadaan sumber daya manusia yang ada dalam kaitannya dengan keadaan ideal. Perencanaan sumber daya manusia harus dapat menghubungkan strategi keseluruhan organisasi atau bisnis dengan praktik yang sesuai. Arah dan tujuan strategis bisnis atau korporasi dapat ditegakkan secara konsisten melalui perencanaan sumber daya manusia yang efektif.

b. Rekrutmen

Jika terdapat kekurangan jumlah karyawan, perusahaan akan mencari karyawan baru. Efisiensi dan produktivitas tenaga kerja perusahaan menentukan efektivitasnya. Pencapaian perusahaan tidak dapat menonjol tanpa bantuan personel yang berpengetahuan luas.

c. Penyaringan

Saat menyaring karyawan yang baru, departemen SDM biasanya memfilter kandidat berdasarkan wawancara, tes, dan karier kandidat. Kemudian merekomendasikan kandidat yang memenuhi syarat kepada direktur untuk keputusan penunjukan akhir.

d. Pelatihan

Perkembangan suatu perusahaan sangat berkorelasi dengan kualitas karyawannya. Organisasi atau bisnis lebih cenderung stagnan jika kualitas sumber daya manusianya buruk.

e. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja menjadi factor penting dalam mengembangkan sebuah perusahaan agar lebih efektif dan efisien.

f. Kompensasi

Rencana kompensasi memainkan peran kunci dalam bisnis, terutama yang menghasilkan laba, dalam mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan.

g. Pemeliharaan Keselamatan Tenaga Kerja

Untuk mengurangi kecelakaan kerja dan kondisi kerja yang berbahaya, setiap organisasi perusahaan wajib memiliki program keselamatan kerja.

h. Hubungan Karyawan

Karena orang pada akhirnya bertanggung jawab atas kinerja organisasi, organisasi dan perusahaan bisnis secara alami tidak hanya bertujuan untuk memenuhi atau mencapai tujuan dengan mengorbankan kepentingan karyawannya.

## **2.1.2 Motivasi Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi berbicara mengenai semangat kerja seseorang agar yang bersangkutan mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Newstrom (2011) mengemukakan pendapat yakni Motivasi tempat kerja adalah konsekuensi dari kombinasi tekanan dari dalam (internal) dan luar (eksternal) yang mengarahkan karyawan untuk membuat keputusan yang tepat dan menunjukkan perilaku tertentu. Tujuan akhir dari tindakan ini adalah untuk mencapai tujuan organisasi. Karena adanya harapan bahwa karyawan yang termotivasi akan bekerja keras dan gembira untuk mencapai produktivitas yang maksimal, maka motivasi sangatlah penting. Menurut Robbins (2008) motivasi adalah prosedur yang mempengaruhi jangkauan, fokus, dan lamanya usaha setiap orang untuk mencapai tujuannya.. Namun menurut Bangun (2012) motivasi kerja merupakan kondisi yang memotivasi orang lain untuk melakukan aktivitas sesuai dengan perannya dalam organisasi. Hal itu relevan dengan Mas'ud (2004) mengklaim bahwa motivasi seseorang adalah yang mendorong mereka untuk bertindak. Dibutuhkan motivasi untuk dapat menyelesaikan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan baik.

Menurut ketiga definisi motivasi tersebut, mendorong atau mengarahkan seseorang untuk bergerak dan melakukan tugas-tugas tertentu itulah yang merupakan motivasi kerja. Bukti lebih lanjut mendukung gagasan bahwa motivasi dapat digunakan untuk diri sendiri maupun orang atau entitas lain. Hal ini

dimaksudkan agar dengan mendorong orang lain, atau dengan diri kita sendiri, tujuan yang diinginkan akan tercapai.

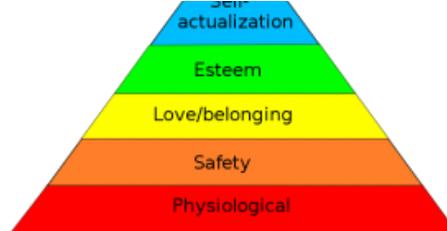
Motivasi kerja didefinisikan sebagai sebuah metode untuk menggambarkan kekuatan, fokus, dan ketekunan dari upaya yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan (Robbins and Judge, 2012). Tiga komponen penting diidentifikasi dalam definisi ini: intensitas, arah, dan ketekunan. Tingkat aktivitas dalam usaha seseorang berkaitan dengan intensitas. Jika intensitas dikaitkan dengan arah organisasi yang menguntungkan, maka dapat menghasilkan kinerja yang baik. Upaya yang tepat adalah upaya yang secara konsisten ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi. Lamanya waktu seseorang dapat tetap menjalankan perusahaan kemudian ditentukan oleh komponen ketekunan.

#### **2.1.2.2 Teori Motivasi Kerja**

Abraham Maslow adalah orang yang awalnya mengusulkan teori ini dan diterima banyak pihak jika kita bandingkan dengan teori motivasi lainnya. Menurut pandangan ini, setiap orang memiliki kebutuhan yang berkembang berdasarkan kepentingannya masing-masing. Berdasarkan hal ini, Maslow mengategorikan keinginan manusia menjadi lima tingkatan, yang mengarah ke moniker "lima hirarki kebutuhan" untuk teori motivasi ini, yang mengacu pada kebutuhan dalam urutan kepentingan. Berikut ini adalah lima tingkatan tersebut menurut (Robbins, 2008):

**Gambar 2.1**

**Kebutuhan Manusia Menurut Maslow**



Sumber : Perilaku Organisasi, Stephen P. Robbins 2008.

1. Fisiologis: Mencakup hal-hal seperti rasa haus, lapar, pakaian dan tempat berlindung untuk perlindungan, seks, dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Keamanan dan pertahanan terhadap kerusakan, baik fisik maupun psikis.
3. Cinta/Memiliki: Konsep ini mencakup persahabatan, penerimaan yang baik, kasih sayang, dan rasa memiliki.
4. Apresiasi: terdiri dari komponen penghargaan intrinsik, seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; dan komponen penghargaan diluar, seperti pengakuan, status, dan perhatian.
5. Aktualisasi diri: keinginan untuk berkembang, mewujudkan potensi diri, dan mengalami pemenuhan diri sesuai dengan cita-citanya.

Oleh karena itu, Mitchell, Vance F. mengusulkan lima tingkatan berikut untuk hierarki kebutuhan dalam Mas'ud (2004):

1. Kemampuan seseorang untuk memperkirakan lokasinya sekarang dan di masa mendatang merupakan ukuran kebutuhan keamanan mereka.
2. Persyaratan sosial, khususnya kapasitas untuk berkomunikasi secara terbuka dan bertukar ide dengan orang lain.

3. Persyaratan harga diri, terutama yang berkaitan dengan pujian dan kekaguman yang diterima dari teman kerja ketika berhasil melakukannya dengan maksimal dan baik.
4. Tuntutan otonomi, khususnya kapasitas individu dalam bertindak dan berpikir secara mandiri
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu dalam hal kemampuan seseorang untuk tumbuh dan berkembang.

Kebutuhan berikut akan didahulukan setelah semua kebutuhan sebelumnya telah terpenuhi secara memadai. Menurut pandangan ini, keinginan-keinginan tertentu yang telah terpenuhi sebagian tidak lagi berfungsi sebagai pemicu motivasi, meskipun tidak ada kebutuhan yang sepenuhnya terpuaskan. Menurut Maslow, seorang manajer pertama-tama harus menyadari posisi karyawan dalam hirarki kebutuhan agar dapat memotivasi mereka.

Teknik ERG yang disarankan oleh Alderfer adalah hipotesis lain yang membahas motivasi. Alderfer pada dasarnya sependapat dengan pernyataan Maslow bahwa ada hierarki persyaratan yang harus dipenuhi setiap orang. Teori Maslow telah disederhanakan menjadi tiga aspek esensial, antara lain “persyaratan dasar (existence), keterhubungan (relatedness), dan pertumbuhan (growth),” yang berujung pada berkembangnya teori ERG (Robbins, 2008). Menurut Robbins (2008), teori ERG adalah sebagai berikut:

Kebutuhan eksistensi, yang meliputi kebutuhan akan kesejahteraan fisik dan material, kebutuhan keterkaitan, yang mencakup kebutuhan untuk memenuhi

interaksi interpersonal, dan kebutuhan pertumbuhan, yang mencakup kebutuhan untuk perkembangan dan pertumbuhan psikologis yang berkelanjutan.

Tiga syarat mendasar yang tercermin dalam teori ERG, menurut Clayton Alderfer dalam Mangkunegara (2009):

1) Existence Needs (keberadaan).

Persyaratan ini berkaitan dengan kesejahteraan fisik karyawan dan mencakup hal-hal seperti makanan, air, pakaian, dan lingkungan kerja yang aman.

2) Kebutuhan Keterkaitan (connectedness).

persyaratan interpersonal, khususnya kenikmatan dari berinteraksi dengan orang lain di tempat kerja.

3) Kebutuhan Tumbuh (Growth).

kebutuhan untuk perbaikan dan pertumbuhan pribadi. Ini ada hubungannya dengan kualifikasi dan bakat pekerja.

Menurut sudut pandang ini, keamanan dan fisiologi sama dengan kategori Maslow dan merupakan Kebutuhan Eksistensi (E). Kategori kepemilikan sosial dan cinta berkorelasi dengan keinginan untuk berhubungan (R), sedangkan kategori harga diri dan daya tarik fisik berhubungan dengan kebutuhan akan pertumbuhan (G).

### **2.1.2.3 Indikator - Indikator Motivasi Kerja**

Motivasi kerja terdiri dari beberapa indikator penting. Menurut Syahyuti (2010) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah merupakan dorong untuk menjalankan

pekerjaan lebih baik lagi. Berikut merupakan indikator motivasi kerja menurut Syahyuti (2010):

1) **Dorongan untuk mencapai sebuah tujuan**

Karyawan yang bermotivasi tinggi akan memiliki dorongan yang lebih kuat untuk mencapai target ataupun tujuan perusahaan.

2) **Semangat untuk bekerja**

Semangat kerja tidak terlepas dari kondisi psikologis karyawan yang merasa senang ketika melakukan suatu pekerjaan.

3) **Inisiatif**

Inisiatif merupakan kemandirian yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan atau memulai suatu pekerjaan tanpa melalui perintah pimpinan.

4) **Kreatifitas**

Kemampuan ini melingkupi daya pikir yang kreatif, inovatif, dan kritis dalam menghubungkan ataupun mengkombinasikan suatu hal agar tercipta hal baru yang menarik.

5) **Sikap tanggung jawab**

Sikap karyawan terhadap pekerjaan yang dimilikinya untuk menyelesaikan suatu tugas secara tepat waktu.

### **2.1.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan**

Salah satu komponen penting dari manajemen adalah kepemimpinan. Kepemimpinan secara garis besar yang terdiri dari kondisi untuk mempengaruhi

anggota didalamnya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu sikap kepemimpinan juga memicu perilaku pengikut agar tercapai suatu tujuan, serta berpengaruh dalam memperbaiki suatu budaya kelompok tersebut, menurut Rivai dan Mulyadi (2012). Selain itu, ia membentuk bagaimana pengikutnya melihat peristiwa, merencanakan dan melakukan tindakan untuk mencapai tujuan, menjunjung tinggi hubungan kooperatif dan kerja sama tim, serta menggalang dukungan dan kolaborasi dari pihak eksternal organisasi. Di sisi lain, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membujuk sekelompok orang untuk mewujudkan visi atau tujuan tertentu, menurut Robbins dan Judge (2008).

Menurut definisi yang diberikan oleh sejumlah peneliti yang telah disampaikan, sikap kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan dalam memotivasi dan mempengaruhi individu lain. Menggunakan kepemimpinan untuk teknik, metode, atau proses dapat membantu Anda meyakinkan orang lain mengerjakan sesuatu tanpa paksaan (sukarela) atau dengan senang hati. Kepemimpinan juga memerlukan proses dari pengaruh sosial, khususnya pengaruh sengaja seseorang diberikan pada individu lainnya agar dapat mengatur interaksi dan hubungan di suatu kelompok. Orang yang diantisipasi untuk mengambil peran kepemimpinan dan memiliki pengaruh paling besar dalam kelompok diidentifikasi sebagai pemimpin. Meskipun beberapa dari mereka mungkin terus memimpin kelompok yang lebih kecil atau membantu pemimpin utama dalam tugas kepemimpinannya, anggota lainnya disebut sebagai pengikut.

Menurut sudut pandang mereka yang unik dan karakteristik dari fenomena yang paling menarik bagi mereka, para peneliti tersebut di atas menggambarkan

kepemimpinan. Seperti contohnya ciri suatu individu, perilaku, pengaruhnya atas orang lain, pola interaksi yang dimiliki, hubungann peran antar individu, tempat dalam posisi yang administratif, dan bagaimana individu lain memandang legitimasi sebuah pengaruh dari kepemimpinan itu sendiri semuanya telah digunakan untuk menggambarkan kepemimpinan.

### **2.1.3.2 Definisi Gaya Kepemimpinan**

Penelitian oleh Rivai dan Mulyadi (2012) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola karakteristik yang dimiliki pimpinan dalam mempengaruhi karyawan atau bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Gaya dari kepemimpinan seseorang cenderung tidak terlihat dan memiliki pola. Suatu gaya kepemimpinan dapat menjadi gambar perwujudan kombinasi yang konsisten dari sikap, sifat, keterampilan, dan filososfi yang ada dalam dirinya. Maka dari itu kepemimpinan dapapt menumbuhkan produktivitas pekerjaan dalam mencapai target.

Terdapat empat tipe kepemimpinan menurut Robbins (2003)

1. Kepemimpinan kharismatik

Ketika pengikut memperhatikan tindakan tertentu dari pemimpin mereka, mereka dipicu dari sikap kepemimpinan yang luarrbiasa.

2. Kepemimpinan transaksional

Pemimpin yang menentukan peran dan tanggung jawab untuk pengikutnya untuk menginspirasi atau mengarahkan mereka menuju tujuan tertentu.

3. Kepemimpinan transformasional

Pemimpin yang dapat berpengaruh secara signifikan pada pengikutnya dengan memotivasi mereka untuk melampaui kepentingan mereka sendiri.

#### 4. Kepemimpinan visioner

Kemampuan untuk melihat dan mengkomunikasikan masa depan untuk suatu organisasi atau unit yang berkembang serta menjadi lebih baik dibandingkan dengan saat ini. Sikap kepemimpinan merupakan kemampuan dalam mempengaruhi sejumlah besar individu maupun kelompok individu agar bertindak dengan cara tertentu. Setiap orang dapat mengembangkan kemampuan dan keterampilan kepemimpinan mereka.

### **2.1.3.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Proses membina suatu komitmen terhadap tujuan organisasi atau perusahaan dan memperlengkapi pengikut agar melakukannya disebut sebagai kepemimpinan transformasional. Sejumlah teori dari kepemimpinan transformasional juga melihat seorang pemimpin dapat mengubah budaya maupun struktur organisasi/perusahaan supaya sejalan dengan manajemen yang telah ditetapkan dalam mencapai target perusahaan.

Kebalikan dari gaya kepemimpinannya yang berusaha mempertahankan status quo adalah kepemimpinan transformasional. Kecondongan kepemimpinan transformasional untuk menemukan hal-hal baru bila memungkinkan memiliki konsekuensi terhadap komitmen perusahaan untuk perbaikan terus-menerus. Kepemimpinan transformasional memungkinkan pengikut untuk tumbuh sebagai pemimpin dan pada akhirnya mencapai tujuan yang lebih besar dengan memberi mereka lebih banyak fleksibilitas, kepemilikan, dan tanggung jawab. Ini

menyiratkan bahwa pemimpin harus memiliki kapasitas untuk memperhatikan dan menyadari persyaratan perkembangan bawahan atau pengikut mereka. Menurut penelitian Robbins (2008) berfokus pada pengembangan individu dalam menyelesaikan maupun memandang masalah yang lama, dan kemudian menyelesaikan dengan cara yang baru, sehingga menimbulkan kegairahan dalam menjalankannya.

Seorang pemimpin juga harus dapat membantu pengikut merasakan kesulitan secara berbeda untuk mengubah persepsi tentang mereka. Pemimpin memiliki kekuatan untuk memotivasi, menginspirasi, dan menggairahkan pengikut mereka untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan dari kelompok. Peneliti Ivancevich et al. (2007) mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai mereka yang mengilhami pengikut mereka untuk berjuang untuk suatu tujuan daripada untuk keuntungan pribadi dan untuk mencapai aktualisasi diri bukan hanya rasa aman semata. Sementara itu, pemimpin transformasional, seperti yang didefinisikan oleh Bass & Riggio (2006), adalah mereka yang mendorong, membimbing, dan melatih pengikutnya sambil menyelaraskan tujuan dan sasaran mereka dengan organisasi yang lebih luas. Untuk meningkatkan pemahaman pengikut tentang isu-isu moral, pemindahan energi serta sumber daya yang mereka miliki untuk mengubah suatu institusi, kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan, menurut Yukl (200). Menurut pandangan Burn (2013) menyatakan kepemimpinan transformasional merupakan kondisi yang melibatkan orang lain sehingga terciptalah hubungan yang meningkatkan motivasi dalam bekerja.

Menurut beberapa definisi yang diberikan di atas, kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya yang bertujuan untuk mengubah nilai yang dimiliki oleh pimpinan dan bawahan untuk mendorong pencapaian visi dan tujuan dari organisasi. Hal ini dimaksudkan agar melalui perubahan prinsip-prinsip tersebut dapat terjalin hubungan yang positif antar anggota organisasi dan budaya saling percaya dapat berkembang. Pada akhirnya, seorang karyawan atau bawahan akan hormat dan mengagumi pemimpinnya sehingga memotivasi mereka untuk melampaui harapan mereka. Kapasitas dari seorang pemimpin untuk mengubah nilai dan sumber daya dari suatu organisasi untuk mencapai sebuah tujuan dan sasaran yang ditentukan sebelumnya dikenal sebagai kepemimpinan transformasional. Seorang pemimpin dapat melakukan ini secara langsung maupun tidak langsung melalui anggota tim atau karyawan lainnya. Sumber daya manusia yang dimaksud meliputi, antara lain atasan, karyawan, pekerja bawahan, dosen, tenaga ahli, peneliti, guru dan lain-lain. Gaya kepemimpinan ini mencontohkan sejauh mana seorang pemimpin dapat meningkatkan pola pikir dan perilaku pengikutnya. Selain itu, kepemimpinan transformasional memberikan arah organisasi dan signifikansi untuk masa depan. Kepemimpinan ini akan mempromosikan pengembangan budaya inovatif dan kreatif untuk meningkatkan kaliber dan umur panjang perusahaan. Gaya Kepemimpinan Transformasional dapat menginspirasi para pekerja menurut perkataan Robbins (2010). Pembangunan pengikut adalah aspek terpenting dalam kepemimpinan transformasional maka dari itu Yukl (2010) menyatakan dasar dari kepemimpinan transformasional:

- 1) Mengemukakan visi dan misi secara jelas dan menarik

- 2) Memaparkan bagaimana kepercayaan dibangun pada visi tersebut
- 3) Melakukan tindakan dengan rahasiadan optimis
- 4) Membuat pengikut yakin
- 5) Menekankan nilai-nilai penting
- 6) Memberikan contoh tindakan atau perilaku
- 7) Memberikan kewenangannkepada orang-orang

#### **2.1.3.4 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Penelitian yang dilakukan Yukl (2010) menyatakan pemimpin transformasional harus memiliki empat karakteristik diantaranya:

##### 1. Pengaruh secara Ideal atau (Idealized influence)

Khususnya, perilaku yang menyebabkan pengikut merasa kuat dan mengidentifikasi diri dengan pemimpin.

##### 2. Pertimbangan Individual atau (Individualized consideration)

Termasuk memberi pengikut bantuan, inspirasi, dan instruksi.

##### 3. Motivasi Inspirasional

Termasuk mengartikulasikan visi yang sangat menarik dan mencantumkan simbol untuk mengarahkan aktivitas bawahan.n

##### 4. Stimulasi Intelektual atau (Intellectual stimulation)

Ini adalah jenis aktivitas yang membuat pengikut lebih sadar akan masalah dan mendorong mereka untuk melakukan pendekatan secara berbeda.

#### **2.1.3.5 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Seperti yang dikatan oleh Robbins (2010) menyatakan bahwa pimpinan dengan gaya transformasional dapat memberikan inspirasi kepada karyawannya

sehingga memberikan dampak yang besar bagi pengikut atau bawahannya. Selain itu terdapat beberapa indikator gaya pemimpin transformasional:

1) Memiliki Jiwa Kharismatik

Karisma adalah sebuah pesona dalam diri seseorang yang membuat orang lain merasa percaya terhadap visi yang dimilikinya, sehingga orang lain akan mendukung dengan mudah orang tersebut (yang memiliki karisma).

2) Memberikan motivasi secara inspiratif

Motivasi merupakan dorongan yang harus diberikan pemimpin kepada bawahannya agar bersemangat serta bergairah dalam menjalankan tugasnya. Pemimpin juga perlu memotivasi bawahannya untuk menyelaraskan visi dan misi antar pekerja dan perusahaan.

3) Memberikan stimulasi secara intelektual

Dorongan dalam menyelesaikan masalah dengan pengaplikasian cara baru yang kreatif agar mampu menyelesaikan permasalahan.

4) Perhatian yang intim pada individu

Pimpinan wajib untuk memberikan perhatian pada setiap karyawannya guna membuat karyawan teliti dalam melihat potensi dalam dirinya dan mengevaluasi kesalahan orang lain. Hal ini bermanfaat dalam pengembangan diri pada karyawan tersebut.

## **2.1.4 Budaya Organisasi**

### **2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi, menurut Robbins (2012), adalah sosialisasi nilai-nilai yang dijadikan gambaran tujuan dan pedoman perilaku anggota organisasi.

Filosofi yang mengarahkan interaksi organisasi dengan karyawan dan kliennya, serta norma dan keyakinan yang memberikan informasi kepada anggota organisasi tentang apa yang sebaiknya diterima atau tidak, nilai yang bersifat dominan yang dihargai di atas yang lain, praduga dan keyakinan umum, dan aturan organisasi. Permainan yang harus dipelajari agar orang bisa bergaul dan diterima sebagai anggota organisasi. Mangkunegara (2005) S, menyatakan pendapat bahwa budaya organisasi adalah suatu seperangkat keyakinan, nilai, dan standar yang harus diikuti anggota di dalam organisasi tersebut untuk menyelesaikan masalah yang muncul baik di tingkat internal maupun eksternal.

Nilai dan norma sosial, serta jenis interaksi antara organisasi dan orang, selalu terkait dengan budaya organisasi. Kehadiran budaya dalam perusahaan berfungsi sebagai perekat keberhasilan perusahaan (Yildiz, 2014). Sementara itu, Tampubolon (2008) mengklaim bahwa budaya organisasi adalah pemahaman tentang bagaimana seharusnya orang-orang dalam suatu organisasi berperilaku agar secara konsisten menghasilkan efisiensi, inovatif, dan berkonsentrasi pada hasil. Budaya perusahaan dan budaya organisasi berhubungan karena memiliki karakteristik yang sama. Meskipun budaya perusahaan memiliki unsur-unsur unik seperti sistem dan gaya manajemen, semua yang ada dalam budaya perusahaan tetap berkontribusi pada budaya organisasi (Tika, 2008). Budaya perusahaan adalah salah satu spesies yang membentuk budaya organisasi genus. Pendapat Cheeran (2015), memaparkan bahwa budaya organisasi tersusun atas dua bagian: nilai inti organisasi dan sistem manajemen saat ini. Kedua bagian ini memiliki dampak besar pada seberapa baik kinerja karyawan sesuai harapan. Budaya organisasi lebih

dari sekadar seperangkat perilaku yang diikuti karyawan, itu juga mencakup nilai-nilai perusahaan dan karakteristik khas. Maka dari itu, budaya organisasi merupakan pedoman atau nilai yang berkembang pada suatu perusahaan yang digunakan dalam menyelesaikan suatu masalah, serta budaya tersebut merupakan cerminan perilaku antarkaryawan.

#### **2.1.4.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Para ahli telah mengusulkan sejumlah teori untuk fungsi organisasi. Tapi mereka semua memiliki makna yang sama pada intinya. Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001) mengemukakan beberapa peran budaya organisasi sebagai berikut:

1. Memberikan suatu identitas organisasi kepada setiap anggotanya
2. Mendorong sikap komitmen dalam kelompok
3. Meningkatkan stabilitas dalam system sosial
4. Mengubah sikap anggota dengan meningkatkan kesadaran lingkungan

peserta

Sehingga dapat disimpulkan secara umum, tujuan budaya organisasi adalah untuk:

- 1) Meningkatkan loyalitas organisasi
- 2) Mempermudah pelaksanaan fungsi sebuah pengorganisasian
- 3) Menjunjung tinggi dan menanamkan suatu nilai yang dimiliki oleh organisasi pada anggotanya.
- 4) Menjadi suatu alat untuk mengontrol perilaku
- 5) Mendukung kinerja ekonomi

- 6) Berfungsi sebagai panduan organisasi untuk apa tindakan yang diperbolehkan dan tidak diperbolehkan

#### **2.1.4.3 Karakteristik Budaya Organisasi**

Beberapa ciri suatu budaya organisasi, antara lain sebagai berikut dikemukakan oleh Luthan (2006) dalam bukunya perilaku organisasi:

##### 1. Perilaku yang diamati

Para anggota dalam organisasi menggunakan suatu bahasa, konsep, atau tingkah laku umum yang terkait dengan rasa hormat dan perilaku yang sesuai ketika mereka berkomunikasi satu sama lain.

##### 2. Norma

Ada aturan perilaku yang menentukan jumlah pekerjaatugasn yang harus dikerjakan.

##### 3. Nilai dominan

Sebuah kelompok akan mendorong orang untuk membagikan prinsip-prinsip dasarnya dan juga akan mengharapkan ini dari mereka.

##### 4. Filosofi

Pandangan organisasi tentang cara memperlakukan pelanggan dan pekerja dibentuk oleh kebijakan.

##### 5. Aturan

Berkenaan dengan pencapaian bisnis, ada kriteria atau aturan yang ketat. supaya dapat diterima di dalam organisasi, setiap anggota baru harus dapat mengambil banyak praktik yang sudah digunakan.

##### 6. Iklim organisasi

Suasana umum yang dikomunikasikan oleh lokasi, yang bersifat secara fisik, cara orang melakukan interaksi, dan cara setiap karyawan berinteraksi dengan klien maupun orang lain di luar organisasi dikenal sebagai iklim organisasi.

#### **2.1.4.4 Jenis Budaya Organisasi**

Terdapat dua jenis budaya organisasi yang dapat dipisahkan tergantung pada setiap proses informasi dan tujuannya (Tika 2010).

##### **a. Berdasarkan Proses Informasi**

Pada penelitian yang diungkapkan oleh Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath (dalam buku Moh.Pabundu Tika, 2010) menyatakan apabila budaya organisasi dipisahkan menjadi dua bergantung pada proses informasinya. Berikut adalah macam budaya organisasi:

##### **1. Budaya Rasional**

Proses Informasi Individu dianggap sebagai suatu cara dalam menentukan tujuan kinerja sesuai dengan yang dituntut (meliputi sikap produktivitas, efisiensi, keuntungan atau dampak).

##### **2. Budaya Ideologis**

Pada budaya ideologis meyakini bahwa pemrosesan informasi intuitif dapat digunakan untuk merevitalisasi orang .

##### **3. Budaya Konsensus**

Merupakan suatu proses melalui informasi secara kolektif dan digunakan untuk teknik dalam mencapai tujuan kohesi dalam budaya consensus.

##### **4. Budaya Hirarkis**

Pemrosesan informasi formal dipandang menyediakan cara untuk tujuan berkelanjutan dalam budaya hierarkis.

#### b. Jenis Budaya Organisasi Berdasarkan Tujuannya

Menurut Ndraha (1997), suatu budaya organisasi dapat dipisahkan menjadi budaya organisasi publik, perusahaan, dan sosial tergantung pada tujuannya.

#### **Macam-macam Tipe Budaya Organisasi**

Suatu organisasi perlu memahami jika mereka ingin meningkatkan budaya organisasi yang mereka miliki, mereka harus memahami berbagai tipe dasar. menurut Kreitner dan Kinicki (2005:) terdapat tiga jenis budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

##### 1. Budaya konstruktif

Tujuan dari budaya ini untuk memotivasi seluruh karyawan dalam menyelesaikan tugas maupun persoalan secara bersama-sama (kolaborasi).

##### 2. Budaya Pasif defensif

Budaya organisasi ini adalah mendorong karyawan untuk berinteraksi secara positif tanpa membahayakan keamanan dari pekerjaan yang mereka lakukan.

##### 3. Budaya Agresif Defensif

Untuk menjaga keamanan dan prestise pekerjaan, perusahaan akan mendorong orang untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan baik atau berusaha ekstra.

Melalui pemaparan diatas terdapat dua jenis budaya organisasi yakni budaya tertutup (otokratif) dan budaya terbuka (partisipatif). Budaya otokratif berkaitan dengan memperkuat perintah formal, mempersempit suatu ruang

manajemen, serta mendorong sikap tanggung jawab. Sementara budaya partisipatif ditujukan untuk meningkatkan moral serta kepuasan seorang karyawan.

#### **2.1.4.5 Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Tambubolon (2008) budaya organisasi adalah pemahaman tentang bagaimana anggota kelompok berperilaku dengan cara yang mempromosikan efisiensi, kreativitas, operasi bebas kesalahan, dan perilaku yang berorientasi pada hasil. Terdapat enam indikator dalam mengukur suatu budaya organisasi (Tampubolon, 2008) :

a. Inovatif memperhitungkan resiko

menciptakan suatu norma dalam organisasi harus memperhitungkan segala resiko. Melalui cara tersebut seluruh karyawan akan memiliki sikap tanggung jawab untuk mengurangi resiko yang dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan

b. Memberi perhatian pada masalah secara detail

Sikap teliti dalam mengamati suatu hal perlu dilakukan secara detail guna meningkatkan kualitas dari seorang karyawan dalam memecahkan masalah menggunakan berbagai solusi.

c. Orientasi terhadap capaian hasil

Seorang pimpinan perlu mengarahkan karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi target organisasi atau perusahaan.

d. Berorientasi terhadap kepentingan karyawan

Kerjasama dapat menjadi salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi. Maka dari itu sikap kolaboratif dalam kerjasama antar karyawan perlu

ditingkatkan, dan membebaskan karyawan dalam mengutarakan suatu hal agar permasalahan dapat diselesaikan secara bersama-sama.

e. Agresif dalam menjalankan bekerja .

Suatu produktifitas dapat dikatakan berhasil apabila pekerjaan yang dilaksanakan memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.

f. Mempertahankan stabilitas kerja.

Kesehatan menjadi factor penting dalam menjaga kesatbilan karyawan menjalankan pekerjaannya. Maka dari itu perusahaan juga perlu memperhatikan kesehatan karyawan.

## **2.1.5 Kinerja**

### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja**

Ukuran dari suatu kinerja dapat dilihat baik prosedur yang melibatkan penggunaan sumber daya manusia telah berjalan. Kinerja menjadi salah satu indikator keberhasilan perusahaan. Kinerja adalah indikator seberapa baik bisnis berjalan juga. Kinerja menurut Robbins (2006) adalah ukuran hasil kerja yang diantisipasi dalam bentuk ideal. Kinerja dijelaskan oleh Bernardin (2003) sebagai catatan hasil kerja dari tanggung jawab suatu pekerjaan maupun aktivitas tertentu pada periode waktu yang ditentukan. Mangkunegara (2000) menegaskan bahwa istilah “kinerja” berasal dari kata “*job performance*” atau “*real performance*” (prestasi nyata). Menurut Edison et al. (2016), kinerja adalah capaian hasil dari suatu pekerjaan yang telah dilaksanakan (melalui kesepakatan yang telah ditentukan) yang kemudian dievaluasi. Armstrong (2006) menggambarkan manajemen kinerja sebagai metode sistematis yang ditujukan untuk meningkatkan

kinerja organisasi berdasarkan pengembangan suatu kinerja baik secara tim maupun individu. Gagasan kinerja yang disampaikan oleh Rivai dan Basri (2005) dalam Adinata (2015) merupakan rasa siap yang dimiliki individu atau kelompok untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan disempurnakan dengan rasa tanggung jawab serta hasil terbaik yang diharapkan.

Kinerja dapat diartikan sebagai suatu hasil pekerjaan baik dihitung berdasarkan kualitas serta kuantitas yang diselesaikan pekerjaselama melakukan tugasnya sesuai dengan apa yang dibebankan. Maka dari itu, dapat ditarik kesimpulan dari beberapa teori tersebut bahwa kinerja merupakan suatu catatan fungsi pekerjaan, dan hasil nyata dari tindakan jangka panjang.

#### **2.1.5.2 Faktor Yang Perlu Diamati Dalam Kinerja**

Kinerja dipengaruhi banyak factor. Factor tersebut perlu diamati secara detail dan terus dikaji serta dievaluasi. Berikut merupakan beberapa factor yang dikemukakan oleh Edison dkk. (2016) :

##### 1) Kompetensi.

Pelatihan dalam meningkatkan kompetensi karyawan harus terus dilakukan, sehingga kompetensi yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan dan sesuai dengan standart perusahaan.

##### 2) Teknologi dan Mesin

Pemeliharaan dan pembaharuan mesin serta teknologi yang mendukung perlu dilakukan secara berkala supaya membantu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

##### 3) Sistem.

Suatu perusahaan perlu untuk melakukan evaluasi terhadap system yang diterapkan di perusahaan, apabila system dirasa tidak dapat mendukung lagi atas perubahan yang terjadi, maka perlu dilakukan pembaharuan suatu system.

#### **2.1.5.3 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Adinata (2015) dan Rivai (2006), tujuan penilaian antara lain:

- 1) Menilai tingkat kinerja pegawai sampai saat ini
- 2) Memberikan upah yang sepadan
- 3) Memotivasi karyawan untuk bertanggung jawab
- 4) Membedakan antar berbagai personel
- 5) Mengembangkan sumber daya manusia
- 6) Mendorong motivasi dalam bekerja
- 7) Mengevaluasi efektivitas dari kebijakan Sumber Daya Manusia (SDM)
- 8) Membantu mencocokkan karyawan supaya menduduki jabatan yang sesuai sehingga menghasilkan hasil positif secara keseluruhan
- 9) Mengidentifikasi hambatan dan menghapusnya untuk meningkatkan kinerja.

#### **2.1.5.4 Sejumlah Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Seorang karyawan harus termotivasi untuk menyelesaikan setiap tugas. Menarik minat mereka dapat memacu karyawan untuk melakukan tugasnya dengan baik. Manajer akan menggunakan elemen ini sebagai panduan saat menilai kinerja tenaga kerja mereka. Mangkunegara (2000) menegaskan bahwa beberapa faktor berikut yang berkaitan dengan kinerja karyawan:

- 1) Faktor Kemampuan

Kemampuan prospektif (IQ) dan kemampuan realitas karyawan membentuk kemampuan psikologis (pendidikan) mereka.

## 2) Faktor Motivasi

Cara seorang pekerja mendekati situasi di tempat kerja menentukan tingkat motivasi mereka. Karyawan yang termotivasi terdorong untuk mencapai tujuan pekerjaan mereka. Seorang individu dengan sikap mental yang positif akan berusaha untuk mencapai potensi penuh di tempat kerja.

## 3) Faktor Efektifitas dan Efisiensi

Jika tujuannya tercapai, kegiatan tersebut dapat dianggap berhasil. Namun demikian, jika hasil yang dimaksudkan oleh kegiatan tersebut menilai signifikansi dari hasil yang diperoleh, maka akan menimbulkan kepuasan walaupun tidak efektif, tetap disebut tidak efisien.

## 4) Wewenang

Kewenangan ini adalah gaya komunikasi yang dimiliki anggota organisasi formal terhadap anggota lainnya dan digunakan untuk melakukan suatu kegiatan sesuai dengan partisipasi masing-masing anggota.

## 5) Disiplin

Karyawan harus menjalankan disiplin atau kepatuhan terhadap peraturan yang telah ditetapkan di perusahaan tempatnya bekerja.

## 6) Inisiatif

Inisiatif berkaitan dengan kemampuan berpikir kritis dan kreatif ketika memunculkan konsep untuk tujuan organisasi yang telah direncanakan sebelumnya.

Manajer perlu menyadari sifat-sifat karyawan yang dianggap berkinerja hebat selain faktor-faktor yang mempengaruhi pekerja. Manajer dapat mengambil tindakan pertama untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja staf dengan menyadari sifat-sifat ini. Mangkunegara (2002) mengidentifikasi ciri-ciri berikut sebagai ciri-ciri pelaku yang berkinerja:

- 1) Bersikap berani dalam mengambil dan menanggung resiko bahaya
- 2) Tetapkan suatu tujuannyang masuk akal
- 3) Bertanggung jawab untuk diri sendiri
- 4) Menyusun target kerja secara menyeluruh
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit ke semua aktivitas terkait pekerjaan
- 6) Awasi peluang untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya

#### **2.1.5.5 Indikator Kinerja**

Kinerja menurut Robbins (2006) adalah ukuran hasil kerja yang diantisipasi dalam bentuk ideal. Berikut merupakan indikator dalam menilai kinerja karyawan menurut Robbins (2006), yaitu:

##### **1. Kualitas**

Kualitas dapat diukur melalui kesempurnaan dalam mengerjakan tugas dengan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan.

##### **2. Kuantitas**

Kuantitas adalah jumlahhunit yang telah dikerjakan oleh karyawan..

##### **3. Tepat Waktu**

Output dari pekerjaan perlu diselesaikan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan.

#### **4. Efektifitas**

Efektifitas merupakan kondisi dimana karyawan memanfaatkan segala sumber daya yang ada untuk memaksimalkan hasil pekerjaan.

#### **5. Kemandirian**

Sikap yang dimiliki karyawan dalam menjalankan fungsi pekerjaan yang dimilikinya.

#### **6. Komitmen Kerja**

Sikap komitmen dan rasa tanggung jawab dalam diri karyawan terhadap perusahaannya.

#### **2.1.5.6 Kriteria Pengukuran Kinerja**

Berikut ini adalah beberapa kriteria sistem pengukuran kinerja yang berhasil menurut Noe et al. (2003) dalam Adinata (2015):

1) Mempunyai Keterkaitan yang Strategis (*strategic congruence*).

Apabila suatu system ukur kinerja menguraikan atau menghubungkan ke target organisasi, itu dianggap memiliki hubungan strategis. Misalnya, jika perusahaan memberikan nilai tinggi pada layanan pelanggan, pengukuran kinerja yang digunakan harus dapat mengevaluasi sejauh mana karyawan memberikan layanan kepada klien mereka.

2) Vitas (*Vity*).

Jika penilaian kinerja semata-mata mengevaluasi dan mengukur faktor-faktor yang berkaitan dengan kinerja yang diharapkan, itu dianggap sah.

### 3) Reliabilitas (*reliability*).

Tingkat konsisten dalam pengukuran kinerja yang digunakan berdampak pada reliabilitas. Membandingkan hasil dari dua penilai yang mengevaluasi kinerja seorang karyawan merupakan suatu teknik dalam menentukan ukuran kinerja dapat diandalkan. Dapat dikatakan bahwa instrumen dapat diandalkan jika skor kedua penilai pada dasarnya sama.

### 4) Akseptabilitas (*acceptability*).

Akseptabilitas adalah kemampuan mereka yang menggunakan ukuran kinerja untuk menerimanya. Hal ini menjadi sangat penting karena meskipun suatu pengukuran kinerja sudah valid, akan menyita waktu penilai yang cukup banyak, sehingga penilai kurang nyaman menggunakannya. Spesifisitas mengacu pada parameter di mana pengukuran kinerja yang diperlukan dikomunikasikan kepada karyawan, memastikan mereka tau sesuatu yang diharapkan dan bagaimana mereka memenuhinya. Sasaran strategis dan sasaran pengembangan manajemen kinerja terkait dengan spesifitas.

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi kerja secara signifikan berhubungan dengan kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari pernyataan Mangkunegara (2013) bahwa unsur-unsur yang berhubungan dengan motivasi dan kemampuan merupakan penentu utama keberhasilan karyawan. Sejalan dengan Keith David (1964) yang merumuskan *human performance = ability + motivation*. Motivasi dapat terbentuk pada saat

menghadapi situasi kerja dan kemudian menimbulkan perasaan untuk mencapai target pekerjaan.

Gitosudarno (2001) dalam Edy Sutrisno (2009) berpendapat bahwa motivasi karyawan sangat penting kaitannya dengan kinerja Karyawan. Apabila karyawan memiliki motivasi tinggi maka pekerjaannya dapat berkualitas dan selesai tepat waktu, hal itu berlaku sebaliknya.

### **2.2.2 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Organisasi dibentuk tentunya memiliki tujuan maupun target yang ingin dicapai dengan memanfaatkan segala sumber daya yang tersedia. Kinerja dari SDM dapat berhubungan dengan kondisi internal maupun eksternal organisasi, dan tentunya mencakup udaya organisasi. Maka dari itu organisasi beserta budayanya dapat mendorong kinerja karyawan (Wibowo, 2010). Penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi/perusahaan. Menurut beberapa penelitian, termasuk yang dilakukan oleh Kottler, Chatman, dan Bersade, budaya organisasi dapat berdampak pada perilaku dan kinerja orang secara signifikan. Dalam lingkungan yang kompetitif, dampak ini bahkan mungkin lebih besar dari semua variabel lainnya (Kottler, Heskett, 1997).

Menurut Block dalam Harvey dan Brown, hanya bisnis dengan budaya perusahaan yang kuat yang dapat mendongkrak semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, dan nantinya mendongkrak keuntungan (Moeljono, 2005). Menurut penelitian Peters dan Waterman, karyawan memahami budaya organisasi dengan lebih baik dan lebih sadar akan mendapatkan hasil sesuai

ekspektasi. Melalui hal tersebut inti nilai yang dapat berfungsi sebagai fundamental dalam mengarahkan karyawan untuk menyelesaikan tugasnya (Rampersad, 2003).

### **2.2.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap Kinerja Karyawan . Hal tersebut dapat diketahui dari Nortouse (2013) yang mengatakan bahwa kepemimpinan mencakup pengaruh. Kepemimpinan adalah tentang seseorang individu yang mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Pada penelitian Cambell (1933) gaya kepemimpinan mendorong kinerja dari seorang karyawan

Bass dan Avalio (1994), menyatakan bahwa “pemimpin yang efektif akan berpengaruh terhadap keseluruhan efektivitas dan kinerja organisasi dimana mereka bekerja”. Sebagai pengontrol semua aktivitas perusahaan, seluruh kinerja karyawan dapat ditingkatkan oleh kepemimpinan yang kompeten. Menurut Yuki (2010), "Kepemimpinan transformasional dapat menciptakan rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat di antara pengikut, yang dapat menginspirasi pekerja untuk melampaui apa yang diharapkan dari mereka." Dan Bass dan Riggio (2006), juga mengemukakan “Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan Kinerja”.

## **2.3 Penelitian Terdahulu**

**Tabel 2.1**

**Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya**

<b>Penulis</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Teknik Analisis</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Aufan Hakim (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru & Tenaga Non Pendidikan Pada PT. BPRS Sukowati Sragen	Analisis regresi linier berganda	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Guru & Tenaga Non pendidikan PT. BPRS Sukowati Sragen
Apriyanto Setiaji (2015)	Analisis Pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru & Tenaga Non Pendidikan Pada Karyawan Staff PT.	Analisis regresi linier berganda	Gaya kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru & Tenaga Non pendidikan Pada

	TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang		Karyawan Staff PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Ssemarang
Nimas Ayu (2020)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Efektifitas Komunikasi dan Pelatihan terhadap Tingkat Kinerja Guru & Tenaga Non Pendidikan pada Karyawab BANK BNI Graha Pangeran Surabaya	Analisis regresi linier berganda	Budaya Organisasi, Efektifitas Komunikasi dan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru & Tenaga Non Pendidikan pada Bank BNI Graha Pangeran Surabaya.
Robertus Gita (2016)	Pengaruh Gaya kepemimpinan Transformasional, Motivasi kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru & Tenaga Non pendidikan pada PT.	Analisis regresi linier berganda	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Guru & Non pendidikan pada PT.

	BPR Arta Utama Pekalongan		BPR Arta Utama Pekalongan.
--	------------------------------	--	-------------------------------

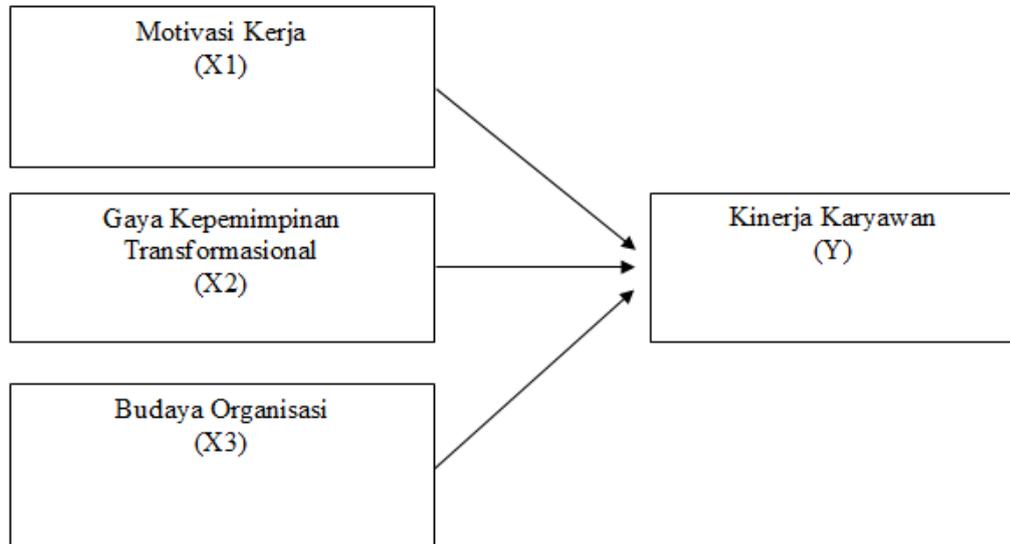
## **2.4 Hipotesis dan Model Analisis**

### **2.4.1 Hipotesis**

1. Motivasi Kerja secara signifikan mempengaruhi tingkat kinerja dari karyawan Trillium Office & Residence Surabaya
2. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan Trillium Office & Residence Surabaya
3. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Trillium Office & Residence Surabaya

### **2.4.2 Model Analisis**

**Gambar 2.2**  
**Model Analisis**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Karena melibatkan pengujian hipotesis atau asosiasi, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Untuk mengatasi masalah