

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Perilaku Organisasi

Apabila kita membicarakan perilaku manusia, berarti kita memandang organisasi itu sebagai proses, yaitu proses kerjasama antara sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Apabila kita membicarakan perilaku organisasi, bukan berarti organisasi itu yang berperilaku tampak secara nyata. Yang mempunyai perilaku adalah para individu, para anggota (baik secara individu maupun secara kelompok) yang ada di dalam organisasi. Perilaku dari para anggota organisasi secara keseluruhan akan memberi warna, ciri dan tipe dari situasi organisasi, bagaimana organisasi itu bergerak mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengertian Perilaku menurut Cummings yang dikutip oleh Thoha (2014:8) yaitu: “Perilaku Organisasi adalah suatu cara berfikir, suatu cara untuk memahami persoalan-persoalan dan menjelaskan secara nyata hasil-hasil penemuan berikut tindakan-tindakan pemecahan.” Adapun pengertian lain dari perilaku organisasi menurut Duncan dikutip oleh Thoha (2014:5): “Perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu. Ia meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia demikian pula aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi. Tujuannya praktis dari penelaahan studi ini adalah untuk mendeterminasikan bagaimanakah perilaku manusia itu mempengaruhi usaha pencapaian tujuan-tujuan organisasi.” Menurut Kelly yang dikutip oleh Thoha dalam (2014:9) yaitu: “Perilaku organisasi dapat dirumuskan sebagai suatu sistem studi dari sifat organisasi seperti misalnya bagaimana organisasi dimulai, tumbuh, dan berkembang, dan bagaimana pengaruhnya terhadap anggota-anggota sebagai individu, kelompok-kelompok pemilih, organisasi-organisasi lainnya, dan instansi-instansi yang lebih besar.” perilaku organisasi adalah studi tentang apa yang dilakukan orang-orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja organisasi. (Syamsir Torang: 2012, 112)

Dari pendapat para ahli diatas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa Perilaku Organisasi adalah suatu ilmu yang mempelajari tentang perilaku tingkat individu dan tingkat kelompok dalam suatu organisasi serta dampaknya terhadap kinerja, baik kinerja individual, kelompok maupun organisasi. Oleh karena itu di dalam organisasi terdapat orang-orang yang bekerja sama, maka secara otomatis organisasi tidak dapat dipisahkan dengan perilaku orang-orang yang melakukan aktivitas di dalam organisasi dalam mereka mencapai tujuannya.

2.1.1.1 Indikator Perilaku Organisasi

Perilaku Organisasi sangatlah penting dalam suatu kegiatan organisasi karena setiap orang memiliki perilaku yang tidak sama, maka dari itu dalam mempelajari perilaku organisasi.

indikator-indikator dari perilaku organisasi menurut Thoha (2014:36) yaitu:

1. Manusia berbeda perilakunya, karena kemampuannya tidak sama
Prinsip dasar kemampuan ini amat penting diketahui untuk memahami mengapa seseorang berbuat dan berperilaku berbeda dengan yang lain. Karena sejak lahir manusia ditakdirkan tidak sama kemampuannya. Adapula yang beranggapan bukan disebabkan sejak lahir, melainkan karena perbedaan menyerap informasi dari suatu gejala, dan ada pula yang beranggapan kemampuan disebabkan oleh kombinasi keduanya. Oleh karenanya kecerdasan merupakan salah satu perwujudan dari kemampuan seseorang.
2. Manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda ahli-ahli ilmu perilaku umumnya membicarakan bahwa manusia ini berperilaku karena didorong oleh serangkaian kebutuhan. Dengan kebutuhan ini dimaksudkan adalah beberapa pernyataan didalam seseorang yang menyebabkan seseorang itu berbuat untuk mencapai suatu obyek atau hasil. Kebutuhan seseorang berbeda dengan kebutuhan orang lain. Seseorang karyawan yang didorong untuk mendapatkan tambahan gaji, tingkah perilakunya jelas akan berbeda dengan karyawan yang didorong oleh keinginan memperoleh kedudukan agar mendapatkan harga diri di dalam masyarakat.
3. Orang berfikir tentang masa depan, dan membuat pilihan tentang bagaimana bertindak kebutuhan-kebutuhan manusia dapat dipenuhi lewat

perilaku masing – masing didalam banyak hal, seseorang dihadapkan dengan sejumlah kebutuhan yang potensial harus dipenuhi lewat perilaku yang dipilihnya. Misalnya: seseorang diberikan pilihan pada dua hal dan harus dapat memutuskan salah satu dari kedua keputusan tersebut dan harus dapat menerima resiko yang diambil. Cara untuk menjelaskan bagaimana seseorang mengambil dalam keputusan adalah dengan mempergunakan teori expectancy, teori ini didasarkan atas proposisi yang sederhana yakni bagaimana seseorang memilih perilaku sedemikian karena ia yakin dapat mengarahkan untuk mendapatkan suatu hasil tertentu. Perilaku dicatat bahwa teori ini tidak bisa digunakan untuk meramal suatu tujuan yang diinginkan. Model inihanya membuat asumsi–asumsi bahwa seseorang membuat suatu keputusan yang rasional itu berdasarkan pada persepsi terhadap lingkungannya.

4. Seseorang memahami lingkungannya dalam hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan kebutuhannya. Memahami lingkungan adalah suatu proses aktif, dimana seseorang berusaha membuat lingkungan menjadi berarti baginya proses aktif ini melibatkan seseorang individu untuk mengakui secara selektif aspek–aspek yang berada dari lingkungan, menilai apa yang dilihat dari lingkungannya menilai dari apa yang dilihat dari hubungannya dengan pengalaman masa lalu dan mengevaluasi dengan apa yang dialaminya dan kaitannya dalam pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dan nilai-nilai. Jadi pengalaman dari seseorang sangatlah penting didalam suatu organisasi. Jadi lingkungan sangat memberikan objek dan peristiwa ketimbang dengan kemampuan manusia yang dimilikinya untuk memahami obyek dan peristiwa tersebut, aspek-aspek yang sudah diketahui atau yang sudah berjalan dapat dijadikan pengalaman oleh seseorang untuk bertindak.
5. Seseorang itu mempunyai reaksi-reaksi senang atau tidak senang Orang-orang jarang-jarang bertindak netral mengenai tentang sesuatu hal yang mereka ketahui atau alami. Dan mereka cenderung mengevaluasi terhadap sesuatu yang dialami dengan cara senang atau tidak senang. Selanjutnya evaluasi ini merupakan faktor yang teramat sulit didalam mempengaruhinya perilaku dimana yang akan datang. Perasaan senang atau tidak senang ini akan membuat seseorang berbuat berbeda-beda dengan orang lain: seseorang merasa puas dengan gaji dikantor tertentu, tetapi ada sebagian orang yang tidak puas dengangajinya. Kepuasan atau

ketidakpuasan timbul karena adanya perbedaan antara sesuatu yang diterima dengan sesuatu yang diharapkan seharusnya diterima. Oleh karena itu salah persepsi ini merupakan bidang yang amat penting untuk diketahui, maka sulit bagi pimpinan organisasi untuk mendistribusikan beberapa penghargaan seperti misalnya naik haji dan promosi suatu acara untuk memberikan kepuasan kepada semua pihak.

6. Banyak faktor yang menentukan sikap dan perilaku seseorang telah disinggung diatas beberapa yang mempengaruhi bagaimana seseorang itu terangsang untuk berperilaku, dan telah ditekankan pula bahwa kemampuan seseorang adalah suatu pengaruh yang amat penting didalam pelaksanaan pekerjaan. Organisasi biasanya bisa mempengaruhi perilaku seseorang dengan mengubah satu atau lebih faktor-faktor penentu dari perilaku individu, hanya mudah diubah. Tetapi semuanya terbuat untuk dipengaruhi. Perilaku seseorang ditentukan oleh banyak faktor. Ada kalanya perilaku seseorang dipengaruhi oleh kemampuannya, adapula karena kebutuhannya dan ada pula karena dipengaruhi oleh pengharapan dan lingkungannya. Oleh karena banyaknya faktor yang mempengaruhi perilaku manusia, maka sering kali suatu keadaan yang memimpin kearah tercapainya efektivitas pelaksanaan kerja.

Sejalan dengan pendapat para ahli diatas maka peneliti dapat memberikesimpulan bahwa perilaku organisasi adalah suatu cara berfikir, cara untuk memahami persoalan-persoalan dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu.meliputi aspek yang ditimbulkan dari pengaruh organisasi terhadap manusia.

2.1.2 Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Martinis Yamin dan Maisah (2010:74) Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Menurut Achmad Sanusi dan M. Sobry Sutikno

yang dikutip oleh Sutikno bukunya “Pemimpin & Kepemimpinan” (2014:16) mengemukakan, bahwa: Kepemimpinan adalah keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan. Definisi yang lebih lengkap dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pemberian jalan yang mudah dari pada pekerjaan orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal guna untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rauch & Behling Sutikno yang dikutip oleh Sutikno (2014:15) mengemukakan, bahwa: Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.2.2 Teori-teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan diantaranya sebagai berikut:

1. Teori Sifat

Teori ini penekanannya lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Menurut teori sifat, hanya individu yang memiliki sifat-sifat tertentu yang bisa menjadi pemimpin. Teori ini menegaskan ide bahwa beberapa individu dilahirkan memiliki sifat-sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin.

Menurut Stogdill dalam Sutikno (2014:26), sifat-sifat tertentu efektif di dalam situasi tertentu, dan ada pula sifat-sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi. Sebagai contoh, sifat kreativitas akan berkembang jika seorang pemimpin berada di dalam organisasi yang flexible dan mendorong kebebasan berekspresi, dibandingkan di dalam organisasi yang birokratis. Menurut Darf dalam Sutikno (2014:26), menjelaskan tiga sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu kepercayaan diri, kejujuran, dan integritas, serta motivasi.

2. Teori Perilaku

Teori ini lebih terfokus pada tindakan – tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memperhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seseorang ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

3. Teori Situasional

Teori ini mengatakan bahwa pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda – beda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapi. Hersey dan Blanchard dalam Sutikno (2014:27), terfokus pada karakteristik kematangan bawahan sebagai kunci pokok situasi yang menentukan keefektifan perilaku seorang pemimpin. Menurut mereka, bawahan memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang berbeda – beda sehingga pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya, agar sesuai dengan situasi kesiapan dan kematangan bawahan.

Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu adalah:

- Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas
- Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan
- Norma yang dianut kelompok
- Ancaman dari luar organisasi
- Tingkat stress
- Iklim yang terdapat dalam organisasi

Menurut Fread Fiedler dalam Sutikno (2014:27), “Kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.”

4. Teori Jalan – Tujuan

Menurut teori ini, nilai strategis dan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi anggotanya dengan penerapan hadiah. Tugas pemimpin menurut teori ini adalah bagaimana bawahan bisa mendapatkan hadiah atas kinerjanya, dan bagaimana seorang pemimpin menjelaskan dan mempermudah jalan menuju hadiah tersebut. Pemimpin berusaha memperjelas jalur menuju tujuan yang diinginkan oleh organisasi sehingga bawahan tahu ke mana harus mengerahkan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin juga memberikan hadiah yang jelas bagi prestasi bawahan yang telah memenuhi tujuan organisasi sehingga bawahan termotivasi.

5. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup tiga hal yaitu:

- Kelebihan rasio
ialah kelebihan menggunakan pikiran, kelebihan dalam pengetahuan tentang hakikat tujuan dari organisasi, dan kelebihan dalam memiliki pengetahuan tentang cara-cara menggerakkan organisasi, dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
- Kelebihan Rohaniah
artinya seorang pemimpin harus mampu menunjukkan keluhuran budi pekertinya kepada bawahannya. Seorang pemimpin harus mempunyai moral yang tinggi karena pada dasarnya pemimpin merupakan panutan para pengikutnya. Segala tindakan, perbuatan, sikap dan ucapan hendaknya menjadi suri teladan bagi para pengikutnya.
- Kelebihan Badaniah
Seorang pemimpin hendaknya memiliki kesehatan badaniah yang lebih dari para pengikutnya sehingga memungkinkannya untuk bertindak dengan cepat, (Wursanto dalam Sutikno 2014).

6. Teori Kharismatik

Menyatakan bahwa, “Seseorang menjadi pemimpin karena mempunyai kharisma (pengaruh) yang sangat besar. Kharisma diperoleh dari kekuatan yang luar biasa. Pemimpin yang bertipe kharismatik biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar. Pengaruh yang luar biasa ini dapat dilihat dari pengorbanan yang diberikan oleh para pengikut untuk pribadi sang pemimpin, sampai – sampai mereka rela untuk menebus nyawanya untuk sang pemimpin. Konsep kepemimpinan yang kharismatik ini banyak bersumber dari ajaran agama dan sejarah Yunani Kuno.” Namun secara konseptual kepemimpinan kharismatik ini dalam pandangan ilmiah dipelopori oleh Robert House, yang meneliti pemimpin politik dan religius di dunia (Sutikno 2014:29).

2.1.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2013:49) Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Menurut Rivai (2014:42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang

digunakan pimpinan untuk memengaruhi 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.

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja karyawannya.

2.1.3.1 Macam – macam Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan menurut Thoha (2013:49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu :

1. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
2. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan menurut pendapat Hasibuan (2007:170) gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian, yaitu :

1. **Kepemimpinan Otoriter**
Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.
2. **Kepemimpinan Partisipatif**
Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi,

menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

Dalam penelitian ini pemimpin sering kali berkonsultasi dengan bawahannya untuk pemecahan suatu masalah atau pada saat akan menentukan pengambilan keputusan yang akan dipilih oleh pimpinan. Saran, ide, pendapat dari bawahan diterima dengan baik oleh pemimpin sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang dipakai oleh pemimpin pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan partisipatif.

2.1.4 Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Hasibuan (2007:95) mengatakan motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau

bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Siagian dalam Kartika (2010:102) definisi dari motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Menurut Handoko (2012:250) Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan – kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Jadi motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Menurut Liang Gie yang dikutip oleh Sadili Samsudin (2006:281), menjelaskan bahwa Motivasi kerja adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan kepada para karyawannya untuk mengambil tindakan – tindakan tertentu.

Dari beberapa pendapat dari ahli diatas, menurut saya motivasi kerja adalah suatu dorongan dari dalam maupun luar diri kita untuk lebih semangat dalam bekerja dan mencapai target kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.

2.1.4.2 Jenis - jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan (2007:99) yaitu sebagai berikut :

a. Motivasi Positif (Insentif Positif)

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik, dengan motivasi positif semangat kerja bawahan akan meningkat karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik – baik saja.

b. Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah), dengan memotivasi negatif semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut di hukum, tetapi jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek, kedua motivasi di atas sering digunakan oleh pimpinan suatu organisasi maupun instansi pemerintah. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Permasalahannya kapan motivasi positif atau motivasi negatif

ini dapat efektif merangsang gairah kerja pegawai, seorang pimpinan harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

2.1.4.3 Indikator – indikator Motivasi Kerja

Menurut Mc Clelland yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2008:103), indikator – indikator motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Harapan

Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu. Seorang karyawan dimotivasi untuk menjalankan tingkat upaya tinggi bila karyawan meyakini upaya tersebut akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik, suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran – ganjaran organisasional (memberikan harapan kepada karyawan) seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi, dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi karyawan.

2. Penghargaan

Dengan memberikan penghargaan pada mereka yang berprestasi menunjukkan bahwa sebagai pimpinan kita sudah peduli dan memberikan penghargaan atas apa yang telah mereka dedikasikan untuk perusahaan kita. Jadi bila ada satu karyawan yang mendapat reward cukup menarik dari anda sang pemimpin perusahaan, maka teman-teman yang lain pun akan turut termotivasi untuk mendapatkan hal yang sama. Penghargaan tidak selalu berupa nominal uang bias berupa pujian dari atasan, hal ini jauh akan lebih berkesan dan membuat mereka merasa senang, karena merasa bahwa usaha mereka selama ini tidak sia-sia.

3. Tanggung Jawab dalam pekerjaan

Dalam ruang lingkup pekerjaan tentu memiliki aturan yang berbeda antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya. Selain itu, tanggung jawab antara yang satu dengan yang lainnya berbeda-beda sesuai bidang kerja yang dibebankan kepadanya. Tanggung jawab berarti memikul semua kewajiban dan beban pekerjaan sesuai dengan batas-batas yang ada di job diskripsi. Setiap karyawan wajib bekerja sesuai tanggung jawab, dan tidak melewati batas-batas tanggung jawab yang ada. Sebab, bila karyawan bekerja melampaui tanggung jawab. Jadi, setiap

karyawan harus patuh dan bekerja sesuai dengan apa yang diberikan oleh perusahaan, sebatas tugas dan tanggung jawab yang diperbolehkan oleh perusahaan.

2.1.5 Kinerja

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Menurut Hasibuan (2007:94) menjelaskan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Mangkunegara (2012:9) yang mengungkapkan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sutrisno (2013:151) mengungkapkan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.

2.1.5.2 Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (BPKP dalam Abdullah, 2014:145). Sementara itu menurut Lohman (2003) dalam Abdullah (2014:145) indikator kerja adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target – target dan tujuan organisasi. Dalam pandangan lain, Moehariono (2012:108) mendefinisikan indikator kinerja sebagai berikut:

- a. Indikator kinerja adalah nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur output atau outcome suatu kegiatan.
- b. Indikator kinerja adalah alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

2.1.5.3 Ukuran Indikator Kinerja

Menurut Moehariono (dalam Abdullah, 2014:151), terdapat empat ukuran indikator kinerja, namun masing – masing organisasi dapat saja

mengembangkannya sesuai dengan misi organisasi tersebut. Keempat kategori tersebut antara lain:

- a. Efektif, mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- b. Efisiensi waktu, mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan waktu sesingkat mungkin.
- c. Kualitas, mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. Produktivitas, mengukur tingkat efektivitas yang dilihat dari hasil pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik.
- e.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang telah dilakukan oleh orang lain yang topiknya masih berkaitan dengan penelitian ini. Peneliti mengumpulkan informasi penelitian terdahulu yang berasal dari jurnal. Adapun penelitian terdahulu yang dapat peneliti kumpulkan adalah sebagai berikut :

2.2.1 Bryan Johannes Tampi (2014) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional SalesManado) Oleh Simpulan dari penelitian ini adalah

1. Secara umum hasil analisis statistik dengan cara pengambilan kuesioner dari tanggapan responden menyatakan sangat setuju terhadap variabel gaya kepemimpinan dan motivasi.
2. Persamaan regresi berganda yang didapatkan adalah $Y = 4,240 + 0,270X_1 + 0,542X_2$
3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,098 dengan taraf signifikan hasil sebesar 0,043 tersebut lebih kecil dari 0,05, dengan demikian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.
4. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,909 dengan taraf signifikansi hasil *Journal "Acta Diurna" Volume III, No. 4. Tahun 2014* sebesar 0,000 tersebut lebih kecil dari 0,05, yang berarti bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

5. Berdasarkan hasil yang didapat, Hubungan antara variable X (Gaya kepemimpinan dan Motivasi) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan) adalah kuat, dilihat dari nilai $R = 0,789$.
6. Besarnya pengaruh variabel X (Gaya Kepemimpinan dan Motivasi) terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan). Nilai R Square diatas dapat diartikan bahwa besarnya pengaruh variabel X terhadap Y adalah sebesar 63,7% sedangkan sisanya 36,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

2.2.2 Fahmi pada tahun 2009 dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai SPBU Pandanaran Semarang”.

Simpulan yang diperoleh dari penelitian tersebut yaitu sebagai berikut :

1. Terdapat hubungan positif dengan tingkat kekuatan rendah antara variabel Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja ($r_{y1} = 0,434$). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja rendah. Hanya 18,83% dari Kinerja ditentukan oleh Gaya Kepemimpinan, sedangkan sisanya sebesar 81,17% ditentukan oleh faktor lain.
2. Terdapat hubungan positif dengan tingkat kekuatan kuat antara variabel Motivasi Kerja dengan Kinerja ($r_{y2} = 0,617$). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja kuat. Hanya 38,06% dari Kinerja ditentukan oleh Motivasi Kerja, sedangkan sisanya sebesar 61,94% ditentukan oleh faktor lain.
3. Terdapat hubungan positif dengan tingkat kekuatan kuat antara variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja secara bersama-sama dengan Kinerja ($R = 0,664$). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap kinerja kuat. Hanya 44,08% dari Kinerja ditentukan oleh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja secara bersama-sama, sedangkan sisanya sebesar 55,92% ditentukan oleh faktor lain.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah objek penelitian yang berbeda, pada penelitian yang terdahulu dilakukan pada Pegawai SPBU Pandanaran Semarang, sedangkan pada penelitian sekarang dilakukan pada Karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Dukuh Kupang Surabaya.

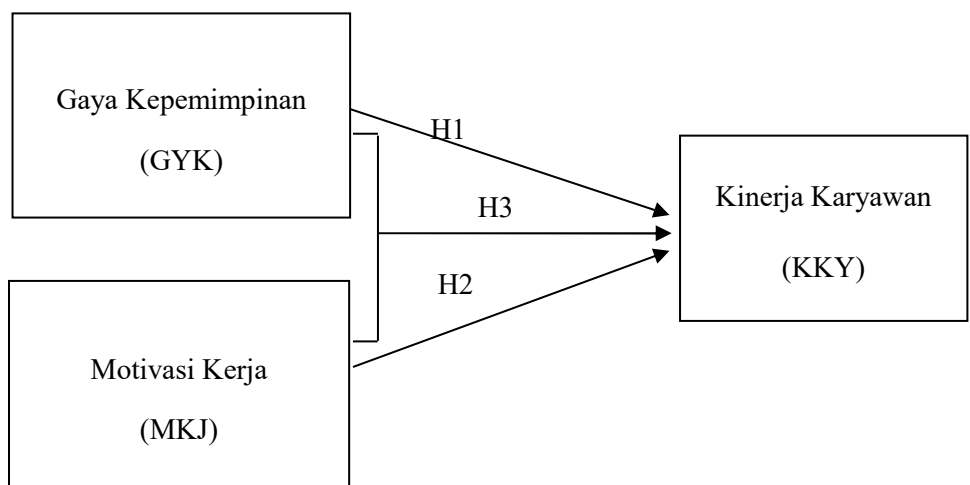
2.2.3 Novita Rizqi Rahmawati pada Tahun 2013 yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang surakarta)”.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja (nilai $t_{hitung} = 2,756$) dan h_1 diterima pada taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$). Hal ini berarti semakin tinggi gaya kepemimpinan dalam perusahaan maka akan meningkatkan kinerja dalam perusahaan.
2. Motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (nilai $t_{hitung} = 0,440$) dan h_2 ditolak pada taraf signifikansi 5% ($p > 0,05$), artinya kinerja karyawan dalam perusahaan tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja dalam perusahaan.

2.3 Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk dapat melihat suatu fenomena perilaku organisasi yakni berupa Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Dukuh Kupang Surabaya. Secara garis besar, kerangka konseptual peran gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Dukuh Kupang Surabaya adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual : Pengaruh Gaya Kepemimpinan (GYK) dan Motivasi Kerja (MKJ) Terhadap Kinerja Karyawan (KKY).

2.4 Hipotesis

Berdasarkan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, tinjauan pustaka, dan kerangka konseptual penelitian, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian berikut ini:

1. Terdapat pengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Dukuh Kupang Surabaya.
2. Terdapat pengaruh secara signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Dukuh Kupang Surabaya.
3. Terdapat pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Rayon Dukuh Kupang Surabaya.