

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

#### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah teori atau metode untuk membangun hubungan kerja yang efisien dan individu bisnis, kelompok orang lain dalam masyarakat untuk mencapai tujuan maksimalisasi ketiganya”. (Prasadja Ricardianto, 2018)

“Manajemen sumber daya manusia adalah desain aktivitas yang mencakup pengadaan dan pengkoordinasian sumber daya manusia”. (Mangkunegara, 2016:7) mengatakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.” ( Bray & Rue, 2015:2 )

#### 1. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan Menurut Arif Yusuf Hamali, 2018:15) menyatakan bahwa sebagai berikut:

##### a. Tujuan Sosial

Tujuan social dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk membuat organisasi atau bisnis lebih peka terhadap kebutuhan dan aspirasi penduduk sambil meminimalkan efek negatifnya. Penerapan HRM social untuk tujuan bisnis memerlukan penambahan komitmen social untuk tujuan bisnis serta komitmen social untuk inisiatif bisnis seperti program lingkungan, proyek perbaikan lingkungan, dan program pelatihan dan pengembangan penelitian

## b. Tujuan Organisasional

Tujuan Organisasi adalah kerangka kerja formal yang dibuat untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Divisi Sumber Daya Manusia meningkatkan efektivitas organisasi dengan mengikuti prosedur yang tercantum dibawah ini:

- 1) Menyediakan tenaga kerja yang bermotivasi tinggi dan sabar.
- 2) Mendayagunakan tenaga bekerja secara efektif dan efisien.
- 3) Mengembangkan kualitas kerja melalui penciptaan peluang pengkinian informasi pegawai secara tepat waktu.
- 4) Menyediakan lingkungan kerja sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak pegawai, Kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang
- 5) Mensosialisasikan kepada semua orang pegawai dengan system manajemen Sumber Daya Manusia

### 1. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah untuk menjaga kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi SDM.harus dapat bertindak sebagai pemeriksa realitas ketika manajer mengajukan ide.

### 2. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi yang dicapai oleh setiap anggota organisasi atau perusahaan melalui aktivitas mereka di dalam organisasi. Karyawan bekerja secara efektif ketika tujuan pribadi mereka tercapai di tempat kerja. Operasi SDM harus bertujuan untuk mencocokkan pengetahuan,keterampilan,kebutuhan, dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan layanan.

## 2.Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut (Arif Yusuf Hamali,2018:6) yaitu :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

## 3. Pengarahan dan Pengadaan

Memimpin adalah kegiatan yang memberikan arahan kepada karyawan agar mereka mau bekerja sama secara efektif dan efisien serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pengadaan adalah proses rekrutmen, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi kebutuhan organisasi.

## 4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan yang mengatur karyawan agar mematuhi aturan organisasi dan bekerja sesuai rencana pengelolaan karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kooperatif dan menjaga lingkungan kerja.

## 5. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pelatihan dan pendidikan lebih lanjut yang diberikan harus memenuhi persyaratan profesional saat ini dan masa depan.

## 6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

## 7. Pengintegrasian

Integrasi merupakan kegiatan mengaitkan kepentingan suatu organisasi dengan kebutuhan karyawannya untuk menciptakan kerjasama yang harmonis dan saling menguntungkan. Konsolidasi menjadi penting dan sangat sulit dalam manajemen sumber daya manusia karena menyatukan dua kepentingan berbeda

#### 8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension.

#### 9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

#### 10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusannya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

### **B. Kinerja Pegawai**

#### **1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Sedangkan dalam bukunya penulis Rivai dan Fawzi (2015) menulis bahwa pekerjaan didefinisikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seorang individu selama periode waktu tertentu saat melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai ketidakpastian seperti standar hasil kerja (target) sasaran, atau kriteria telah ditentukan lebih teliti dan di praktikkan bersama.

Seperti terlihat dari awal kalimat, kata kerja work berasal dari kata perform yang merujuk ke Amerika Serikat dan Kanada, (2019) yaitu:

- a. melakukan, menjalankan, melaksanakan (to do or carry out, execute);
- b. memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nadzar (to discharge of fulfill; as vow);
- c. melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (to execute or complete an understaking); dan
- d. melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (to do what is expected of a person machine).

Meskipun ada beberapa penelitian tentang penilaian kinerja, secara umum yang dibuat memiliki banyak kesamaan. Menurut definisi ini pekerjaan didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pekerja. Sejumlah orang yang bekerja sebagai pegawai berkontribusi pada organisasi dalam berbagai cara lain, termasuk kualitas dan kuantitas ketepatan waktu produksi serta keselamatan ditempat kerja dan semangat kerja sama. Suyadi (2017: 2)

Memberi batas kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi As'ad (2018: 47-48)

Kinerja adalah keberhasilan yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan suatu tugas tertentu. Kinerja dibagi menjadi dua kategori, kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kelompok kinerja (Mangkunegara, 2015: 15).

Jelas bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu jenis prestasi yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah didelegasikan kepadanya dan didasarkan pada tingkat kompetensi, tingkat motivasi, dan kemampuan untuk menyelesaikannya tepat waktu. Kinerja Pegawai dapat diukur melalui pengukuran tertentu (standar) dimana kualitas berkaitan dengan mutu kerja yang dihasilkan adalah jumlah hasil 29 pekerja yang dihasilkan dalam rentang waktu yang direncanakan.

## 2. Unsur-Unsur Kinerja Pegawai

Ada beberapa unsur yang dapat dilihat dari kinerja seorang karyawan. Seorang karyawan dapat dikelompokkan ke dalam tingkatan kinerja tertentu dengan melihat aspek-aspeknya, tingkat efektivitas dapat dilihat dari sejauh mana seorang karyawan dapat memanfaatkan sumber- sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugas yang sudah direncanakan,

Serta cakupan sasaran yang bisa dilayani. Tingkat efisiensi mengukur seberapa tingkat penggunaan sumber-sumber daya secara minimal dalam pelaksanaan pekerjaan. Sekaligus pula dapat diukur besarnya sumber-sumber daya yang terbuang, semakin besar sumber daya yang terbuang, menunjukkan semakin rendah tingkat efisiensinya.

## 3. Standar Kinerja Pegawai

Standar kinerja menjelaskan tingkat-tingkat kinerja yang diharapkan, dan merupakan bahan perbandingan, atau tujuan, atau target tergantung dari pendekatan yang diambil. Standar kinerja yang realistis, terukur dan mudah dipahami menguntungkan baik bagi organisasi maupun karyawan. Kinerja yang akan dipilih untuk digunakan harus tergantung pada kebutuhan dan tujuan masing- masing organisasi. Walaupun demikian, Cascio, (2017: 270)

menyarankan bahwa agar sebuah program Manajemen Kinerja efektif hendaknya memenuhi syarat-syarat yang kemudian menjadi indikator bagi peneliti sebagai berikut:

a. Relevance.

Hal-hal atau faktor yang diukur adalah yang relevan (terkait) dengan pekerjaannya, (output, proses, atau input).

b. Sensitivity.

Sistem yang digunakan harus cukup peka untuk membedakan antara karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi.

c. Reliability.

Sistem yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahkan menggunakan tolak ukur yang obyektif, akurat.

d. Acceptability.

Sistem yang digunakan harus dapat dimengerti dan diterima oleh karyawan yang menjadi penilai maupun yang dinilai dan memfasilitasi komunikasi aktif dan konstruksi antara keduanya.

e. Practicality.

Semua instrumen, misalnya formulir yang digunakan harus mudah di gunakan oleh kedua belah pihak, tidak rumit dan berbelit-belit (Achmad 2015: 35-36)

#### 4. Indikator Kinerja

Dalam tulisan ini penulis memilih indikator kinerja yang dikemukakan oleh Sugiono yang dikutip oleh Sunarto (2016: 171) Yaitu: Kualitas kerja, Kuantitas kerja, etika kerja, kreativitas kerja. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan standar yang telah ditentukan berdasarkan standar yang telah ditentukan berdasarkan tanggung jawab yang diberikan

Pengetahuan pekerjaan adalah tingkat dimana karyawan mengerti mengenai berbagai macam prosedur dari pekerjaan dan tujuan-tujuannya. Kedisiplinan kerja yaitu kehadiran dan ketepatan waktu, yang berkaitan dengan catatan karyawan dan kemampuan berperilaku dengan peraturan unit kerja.

#### C. Gaya Kepemimpinan

##### 6. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu masalah yang sangat penting dalam manajemen. Beberapa bahkan menilai bahwa kepemimpinan merupakan jantung atau inti dari manajemen. Pemimpin atau gaya kepemimpinan merupakan faktor yang berkaitan erat dengan tugas manajer. Seorang manajer diharapkan mampu untuk mengelola organisasinya dengan baik. Namun begitu dikarenakan manajer dan pemimpin memiliki arti yang berbeda, seorang manajer yang baik belum tentu pemimpin yang baik, begitupun sebaliknya (Mamduh, 2017: 362).15

Kepemimpinan memiliki konotasi mengenai citra individu-individu yang berkuasa dan dinamis yang mengendalikan atau mengarahkan kepada tujuan perusahaan (Yuki, 2018: 45). Kepemimpinan akan membentuk komitmen dan antusiasme yang dibutuhkan untuk menerapkan bakat seseorang sepenuhnya untuk membantu menyelesaikan rencana dan memastikan semuanya berubah seperti yang diinginkan dengan kendali yang penuh.

(Shchermerhorn, 2017: 4). Walaupun memiliki banyak pengertian, secara umum dapat diartikan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mengarahkan kegiatan dari orang-orang yang berada dalam suatu kelompok. Kepemimpinan merupakan sebuah proses seseorang memberikan pengaruh terhadap orang lain.

## **2. Fungsi Gaya Kepemimpinan**

Berikut ini adalah dua (2) fungsi kepemimpinan menurut Stoner (2016: 165) Pertama yaitu fungsi yang berhubungan dengan tugas atau memecahkan masalah (task- related), dimana fungsi ini berhubungan dengan tanggung jawab seorang pemimpin atas pekerjaannya, mencakup pemberian saran penyelesaian kepada bawahan, memberikan pendapat dan informasi kepada bawahan, serta memberikan jalan keluar atau solusi dari permasalahan yang dihadapi bawahannya.

Kedua adalah fungsi sosial atau memelihara kelompok (group-maintenance) merupakan fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok, yaitu segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat dan perselisihan serta memastikan bahwa individu merasa dihargai oleh kelompok, juga mencakup tindakan mendorong anggota kelompok untuk mencapai tujuan dan menjaga suasana kelompok.

## **3. Sifat-Sifat Gaya Kepemimpinan**

telah menunjukkan sifat-sifat tertentu yang penting untuk kepemimpinan efektif. Sifat-sifat tersebut Ghiselli (2017:47) adalah sebagai berikut :

- a).Kemampuan dalam pengawasan.

- b.)Kebutuhan akan prestasi kerja.
- c).Kecerdasan intelektual.
- d).Tegas dalam mengambil keputusan.
- e).Percaya diri.
- f).Insiatif.

dalam bukunya Kepemimpinan dalam Manajemen, menyebutkan bahwa sifat-sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi(Miftah, 2016:200) , adalah sebagai berikut:

- a).Kecerdasan.  
Pemimpin diharapkan memiliki kecerdasan lebih.
- b).Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial Pemimpin diharapkan memiliki kematangan emosional dan tidak labil.
- c).Motivasi kerja diri dan dorongan berprestasi  
Pemimpin memiliki motivasi yang kuat untuk berprestasi.
- d).Sikap-sikap hubungan kemanusiaan.

Pemimpin tidak sungkan untuk mengakui karyawannya dan berpihak kepada karyawannya. Pemimpin juga dituntut untuk mempunyai komunikasi dan hubungan yang baik dengan pegawainya. Didin Hafidhuddin menggunakan istilah bahwa seorang pemimpin selain otokratis dia juga harus demokratis. Oleh karena itu, ada beberapa sifat-sifat pemimpin yang baik, yaitu sebagai berikut:

- a).Ketegasan.  
Pemimpin harus mampu bersikap tegas.
- b).Musyawarah.  
Pemimpin harus dapat bermusyawarah

c).Keterbukaan.

Pemimpin harus terbuka dan transparan

d).Pengalaman yang mendalam terhadap tujuan organisasi

Memahami visi dan misi perusahaan merupakan hal penting bagi pemimpin untuk dapat bekerja selaras dengan tujuan perusahaan. (Hafidhuddin, 2016:13-14)

. Indikator Gaya Kepemimpinan

gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin saat mencoba untuk memengaruhi kinerja bawahannya.

gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:Kartono (2008)

a. Kemampuan Mengambil Keputusan.

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

b. Kemampuan Memotivasi.

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Kemampuan Komunikasi.

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupanpenyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami.

d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan.

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan.

e. Tanggung Jawab.

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

f. Kemampuan Mengendalikan Emosional.

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

#### **D. Motivasi Kerja**

Berbicara mengenai motivasi kerja, pasti berkaitan dengan kemampuan yang terkandung di dalam diri seseorang. Motivasi kerja berasal dari kata latin *Movere* yang berarti dorongan daya gerak. Motivasi kerja juga berasal dari kata *motive*. *Motive* adalah keadaan dalam diri seseorang yang menimbulkan kekuatan, menggerakkan, mendorong, mengarahkan, memotivasi kerja. Motivasi kerja merupakan kondisi seseorang yang mendorong untuk mencari kepuasan atau mencapai tujuan. Pada dasarnya, setiap perusahaan menginginkan dan menuntut agar seluruh karyawan selalu menyelesaikan pekerjaannya sebaik mungkin.

Namun, untuk memperoleh semua itu peran pimpinan juga sangat mempengaruhi untuk dapat memotivasi kerja seluruh karyawannya agar kegiatan dan kepuasan kerja mereka meningkat. Selain itu, semangat kerja yang pada hakekatnya merupakan perwujudan dari moral kerja yang tinggi juga ikut meningkat. Menurut Ruslan (2015:20), "Motivasi kerja merupakan kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil tindakan yang dikehendaki".

“Motivasi kerja adalah suatu keinginan dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertindak sesuatu”. Terry (2016:165) Motivasi kerja di sini adalah bagaimana mendorong keinginan kerja karyawan, agar

mereka memberikan kemampuan mereka secara maksimal dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Motivasi kerja diartikan sebagai pemberian gaya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintergrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pentingnya motivasi kerja karena merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias Hasibuan (2015:95)

mencapai hasil yang optimal. Motivasi kerja semakin penting karena atasan membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan dan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.20

Tujuan Motivasi kerja:

- a). Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b). Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c). Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d). Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e). Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f). Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g). Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h). Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i). Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j). Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

(Hasibuan 2015:146)

terdapat faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, dan kemudian indikator oleh peneliti baik yang berasal dari dalam maupun dari luar individu(Umar, 2018)

a). Faktor Internal:

1) Kematangan pribadi

Kematangan pribadi sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja. Para karyawan dengan pribadi yang matang akan mudah dimotivasi kerja bahkan kadangkala tanpa dimotivasi kerja pun mereka akan bertindak dan berprestasi. Nilai yang dianut dan sikap pembawaan seseorang sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja.

2) Tingkat Pendidikan

Pengetahuan dan wawasan yang luas akan memudahkan seseorang dimotivasi kerja. Melalui pengalamannya, ia akan lebih mudah mengerti dan mengantisipasi perkembangan organisasi. Bahkan melalui pengetahuannya ia mampu memberikan saran perbaikan bagi perusahaan.

3) Keinginan dan Harapan Pribadi

Bila mana seseorang percaya ia berperilaku dengan cara tertentu maka ia akan memperoleh hasil tertentu. Sementara harapan menggambarkan apa yang akan orang pikirkan mengenai hal yang terjadi pada mereka.

4) Kebutuhan

Didasari adanya kebutuhan manusia yang paling mendasar fisiologis,keselamatan atau keamanan, rasa memiliki atau social, penghargaan atau aktualisasi diri.

5) Kelelahan dan Kebosanan

Hal tersebut dapat berpengaruh terhadap semangat kerja. Berkurangnya semangat akan menurunkan prestasi. Hal ini dapat muncul karena konsentrasi fisik

dan pikiran yang menurun sehingga tidak mungkin dapat menerima motivasi kerja lagi.

#### 6) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi lahir batin seseorang dalam melakukan pekerjaan. Meskipun berbeda-beda ukurannya bagi setiap orang tetapi dapat diasumsikan bahwa hal yang mendukung kepuasan kerja adalah adanya hak otonomi untuk bertindak, variasi dalam melakukan pekerjaan, kesempatan memberikan sumbangan saran dan mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja. (Umar 2018:40-42)

##### b).Faktor Eksternal:

- 1).Lingkungan kerja yang menyenangkan.
- 2).Kompensasi yang memadai.
- 3).Supervisi yang baik.
- 4).Penghargaan atas prestasi.
- 5).Status dan Tanggung Jawab. (Umar 2018:43)

Atasan yang berhasil memotivasi kerja bawahan akan mampu membangunkan kekuatan untuk kinerja organisasi yang optimal. Atasan yang dapat membangkitkan keinginan dan semangat dari karyawannya agar selaras dengan keinginan kinerja perusahaan akan mampu mencetak karyawan yang memiliki motivasi kerja kerja dan komitmen tinggi. Motivasi kerja perlu diberikan secara proporsional dan pada saat yang tepat. Karena masing-masing pekerja mempunyai latar belakang, kepribadian dan keinginan yang berbeda maka proses menumbuhkan motivasi kerja kerja perlu dilakukan sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu. Banyak teori yang berhubungan dengan motivasi kerja, salah satunya teori motivasi kerja prestasi yaitu teori kebutuhan yang dikemukakan oleh McClelland. Menurut teori ini, ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja.

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini, berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku padausaha untuk mencapai prestasi tertentu.

Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan prestasi akan tampak sebagai berikut:

- 1).Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif;
- 2).Mencari feedback (umpan balik) tentang pembuatannya;
- 3).Memilih resiko yang moderat (sedang) di dalam pembuatannya  
memilih resiko yang sedang masih ada peluang untuk berprestasi yang lebih tinggi;
- 4).Mengambil tanggung jawab pribadi atas pembuatannya.
- 5).Kebutuhan akan Afiliasi (Need for Affiliation)

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan persahabatan akan tampak sebagai berikut:

- 1).Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada tugas-tugas yang ada pada pekerjaan.
- 2).Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dalam suasana lebih kooperatif.
- 3).Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain.
- 4).Lebih suka dengan orang lain daripada sendirian.
- 5).Kebutuhan akan Kekuasaan (Need for Power)

Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini, menyebabkan yang bersangkutan tidak atau kurang memedulikan perasaan

orang lain. Lebih lanjut dijelaskan pada kehidupan sehari-hari. Tingkah laku individu yang didorong oleh kebutuhan berkuasa akan tampak sebagai berikut:

- 1).Berusaha menolong orang lain walaupun pertolongan itu tidak diminta.
- 2).Sangat aktif menentukan arah kegiatan organisasi tempat berada.
- 3).Mengumpulkan barang-barang yang dapat mencerminkan prestise.
- 4).Sangat peka terhadap struktur pengaruh antarpribadi dari kelompok atau organisasi.

Eddy Sutrisno (2011:128-129)

Teori kebutuhan yang dikemukakan di atas mendorong atau memotivasi kerja seseorang untuk melakukan berbagai aktivitas kerja dalam upaya pemenuhan kebutuhan itu. Ketiga kebutuhan tersebut sangat dibutuhkan bagi Pegawai Kementerian Pertanian sebagai pendorong motivasi kerja yang ada di dalam dirinya. Berdasarkan uraian di atas, motivasi kerja dalam penelitian ini peneliti diukur dari kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan kekuasaan. Jika karyawan merasa kebutuhan mereka tidak terpenuhi atau tidak diupayakan oleh organisasi, maka semangat kerja mereka akan sangat berkurang dan sebaliknya jika kebutuhan-kebutuhan mereka dipenuhi dan diperhatikan organisasi maka semangat kerja mereka meningkat dan termotivasi kerja kerja dalam bekerja.

#### Indikator Motivasi Kerja

Indikator Motivasi Kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:93) dalam Bayu Fadillah, et all (2013:5) sebagai berikut:

- 1) Tanggung Jawab, Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya
- 2) Prestasi Kerja, Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya
- 3) Peluang Untuk Maju, Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan
- 4) Pengakuan Atas Kinerja, Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
- 5) Pekerjaan yang menantang, Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

### E. Pengertian Budaya Organisasi

Istilah budaya mula-mula muncul dari ilmu antropologi sosial. Dalam American Heritage Dictionary, definisi budaya diartikan sebagai totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan secara bersama. Dalam hal ini budaya organisasi yang dimaksud adalah dimana setiap orang mempunyai sikap dan perilaku berbeda, kepribadian yang tetap, sehingga memberikan acuan untuk mereka berperilaku secara organisasi. Taylor (2017),

mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola dari asumsi- asumsi yang sudah diterima bersama dalam organisasi, dan bisa memecahkan masalah adaptasi ke luar dan integrasi ke dalam organisasi yang sudah dianggap sah oleh organisasi tersebut dan karena itu harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara bertindak, cara berfikir, cara merasa yang benar dalam berinteraksi dan memecahkan masalah. Schein (2016: 80). menjelaskan budaya organisasi merupakan persepsi umum yang dimiliki oleh para anggota organisasi yaitu merujuk kepada suatu sistem nilai yang dianut bersama oleh para anggota dalam organisasi, sehingga membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya Robbins (2013:601-602).

Persepsi umum bersama ini merupakan karakter penting yang dijadikan nilai dalam organisasi, sehingga karakter ini dijadikan panutan oleh anggota organisasi. Dari definisi- definisi budaya organisasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan nilai, norma-norma, keyakinan dan sikap bersama di dalam organisasi atau kelompok yang disepakati bersama mulai dari intimanajemen sampai kepada karyawan terbawah dalam mewujudkan visi organisasi dan berfungsi sebagai identitas organisasi. Dengan demikian budaya organisasi sangatlah signifikan dengan sikap, citarasa, keyakinan seorang karyawan akan nilai-nilai dalam organisasi, 25 jika dilihat dari segi lahiriah adalah sebuah perwujudan sikap batin, seperti perilaku dan hal lain yang dapat diamati secara inderawi.

### Indikator Budaya Organisasi

Penelitian menunjukkan ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menunjukkan hakikat budaya sebuah organisasi (Sudarmanto, 2014, p.171), yaitu:

- 1) Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko  
yaitu sejauh mana pegawai didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian Pada Hal - Hal Rinci  
yaitu sejauh mana pegawai menjalankan presisi, analitis, dan perhatian pada hal - hal detail.
- 3) Orientasi Hasil  
yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi Orang  
yaitu sejauh mana keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil pegawai dalam organisasi.
- 5) Orientasi Tim  
yaitu sejauh mana kegiatan - kegiatan pegawai dalam organisasi pada tim ketimbang pada individu - individu.
- 6) Keagresifan  
yaitu sejauh mana orang bersikap inovatif, agresif dan kompetitif ketimbang santai.



## **B Keterkaitan antar Variabel Penelitian**

### **1. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Pegawai:**

Gaya kepemimpinan yang tepat pula dapat menjadi peranan penting bagi karyawan untuk lebih berprestasi. Dalam dunia kerja, seseorang dapat bekerja dengan baik apabila ia mendapatkan pengaruh kerja yang baik pula dari seorang pemimpin. Menurut (Thoha, 2010) Gaya kepemimpinan transformasional adalah hubungan antara pimpinan dan bawahan dimana hubungan tersebut saling mempengaruhi satu sama lain sehingga tercipta perubahan dan tujuan yang nyata. Pemimpin dalam melakukan kepemimpinannya akan terlibat dalam pengaruh yang lebih dalam, sehingga akan terjadi perubahan dalam diri organisasi dan perubahan itu akan tercermin pada tujuan bersama antara bawahan dan pimpinan. Pengaruh dalam hal ini artinya hubungan secara aktif yaitu antara bawahan dengan pimpinan secara terbuka tanpa paksaan dan terciptanya hubungan timbal balik. Sehingga kepemimpinan akan menjalin hubungan antar pimpinan dengan bawahan sehingga

### **2. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Pegawai:**

Motivasi adalah dorongan dari individu yang menggerakkan jiwa dan raga individu ke arah yang lebih baik dalam bertindak dan bertingkah laku, sehingga dengan adanya motif maka orang akan tergerak jasmaninya untuk melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan yang dikehendaki. Motivasi akan dapat berpengaruh pada kinerja karyawan dikarenakan dengan adanya motivasi dari diri karyawan dan dari luar karyawan maka akan dapat meningkatkan

Kinerja karyawan yang semakin baik pula. Karyawan memerlukan motivasi agar kinerjanya meningkat, karena kinerja merupakan pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi, sehingga motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasibuan (dalam Damayanthi, 2015) menyatakan bahwa motivasi itu sendiri ialah pemberian daya penggerak agar mendorong seseorang untuk bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan

### 3. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai:

Kinerja pegawai akan dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi karena budaya organisasi akan membentuk komitmen karyawan pada perusahaan dan akan mengikat karyawan kepada tugas dan fungsi karyawan di perusahaan sehingga budaya organisasi akan berpengaruh pada kinerja karyawan, selain itu dengan adanya budaya organisasi yang baik akan dapat mendorong kinerja karyawan ke arah yang lebih baik. Sebagai perspektif untuk memahami perilaku individu dan kelompok dalam suatu organisasi, juga memiliki keterbatasan, pertama budaya bukan satu-satunya cara untuk memandang organisasi. Kedua budaya organisasi belum tentu didefinisikan sama oleh dua ahli teori atau peneliti. Maka budaya organisasi adalah apa yang diperspektifkan karyawan dan cara persepsi ini menciptakan suatu pola keyakinan, nilai dan ekspektasi, dengan hal ini maka budaya organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. menurut Kotter dan Heskett (Tika, 2012:139) yaitu sBudaya kantor dapat mempunyai faktor yang berarti terhadap kinerja jangka panjang. Kantor-kantor dengan budaya yang mementingkan setiap anggota utama administratif seperti pelanggan, pemegang saham, dan pegawai.

#### C. Hasil Penelitian yang sesuai sebagai Rujukan Penelitian

Penelitian terdahulu ialah gabungan dari beberapa hasil penelitian yang sudah dilaksanakan oleh peneliti terdahulu dimana berhubungan dengan penelitian yang hendak dilaksanakan. Penelitian terdahulu berfungsi untuk mengetahui bagaimana metode penelitian dan hasil-hasil penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu dipakai sebagai tolak ukur peneliti saat membuat dan menganalisis suatu penelitian. Tujuan dari penelitian terdahulu sendiri ialah buat mengetahui langkah penulis salah atau benar. Berikut hasil penelitian terdahulu dalam penelitian ini yaitu:

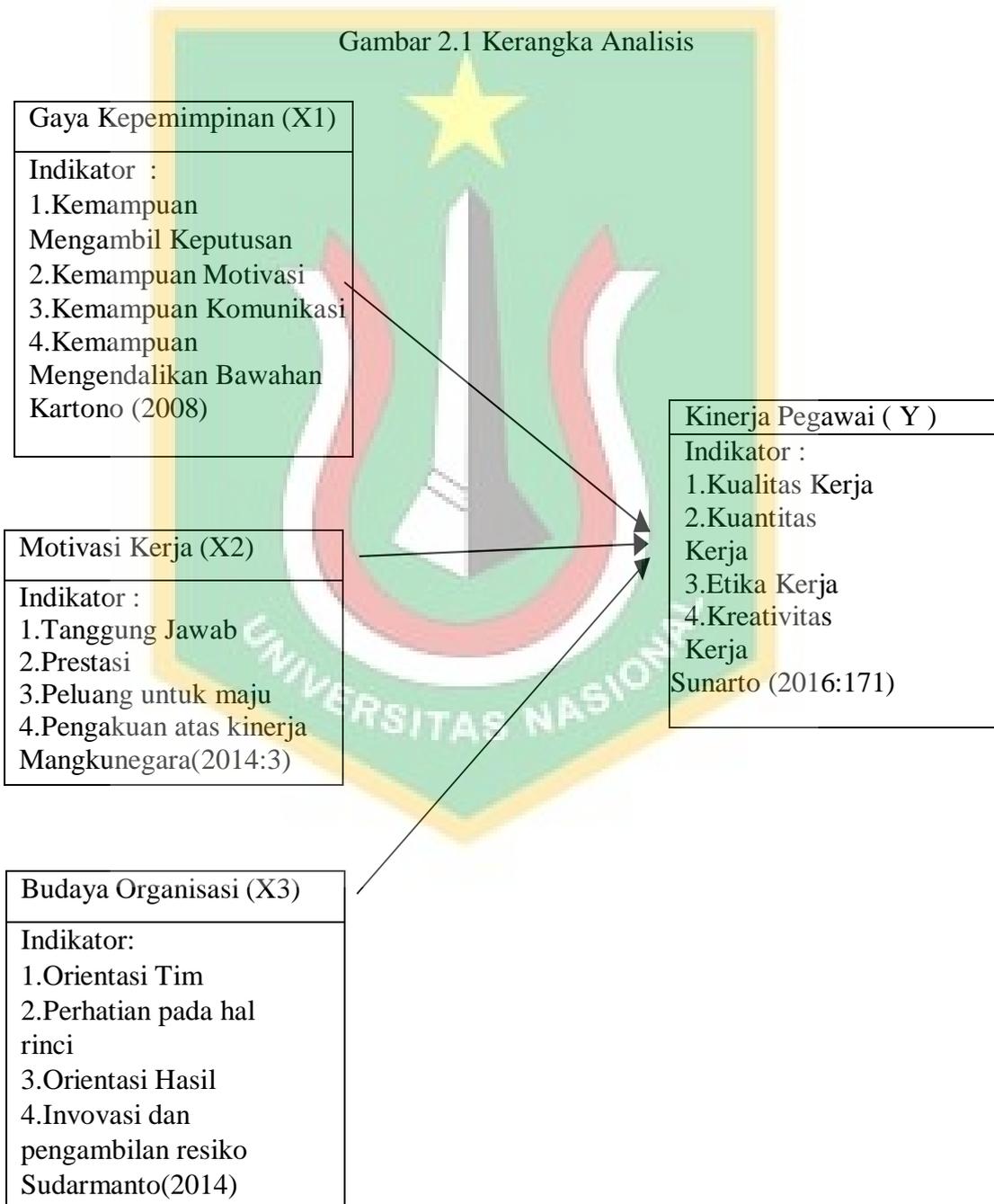
Tabel 2.1  
Penelitian terdahulu

No.	Nama	Judul peneliti	Variabel	Hasil penelitian
1	Hariyanto R Djatola Djampangau(2019 )	Pengaruh gaya kepemimpinan,Motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Variabel X <sub>1</sub> : gaya kepemimpinan	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan dan positif.
2	Rieka Reskantika, Ardi Paminto, (2019)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi serta motivasi	Variabel X <sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi serta motivasi berpengaruh positif
3	Cindy Oktaviany Angelia1, Jholant Bringg Luck	Pengaruh Gaya Kepemimpinan,Motivasi Kerja,Budaya Organisasi,Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel X <sub>2</sub> :Motivasi Kerja	Hasil penelitian ini variabel gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
4	Muhammad Fais Fahmi, Cablullah Wibisono	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	Variabel X <sub>2</sub> : Motivasi Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja memiliki efek secara langsung terhadap kepuasan kerja.
5	Andi Mansyur Rifai, Ramli, Jamaludin, ( 2022 )	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu Timur	Variabel X <sub>3</sub> : Budaya Organisasi	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan
6.	Imelda Andayani(2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan,Motivasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	Variabel X <sub>3</sub> : Budaya Organisasi	Berpengaruh positif dan signifikan bagi pegawai
7.	Harry Murti (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan,Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada PDAM Kota Madiun	Variabel Y:Kinerja Pegawai	kinerja pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai..
8.	Ririn Nur Indah Sari(2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan,Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Peningkatan Kinerja Pegawai melalui kepuasan kerja dan disiplin kerja	Berpengaruh signifikan terhadap perusahaan

#### D. Kerangka Analisis

Kerangka Analisis yang baik dapat mengungkapkan secara teoritis keterkaitan antar variabel yang hendak diuji. Kerangka Analisis bertujuan untuk memperlihatkan dan menjelaskan pengaruh antara beberapa variabel yang sedang diteliti. Kerangka Analisis pada dasarnya adalah kerangka hubungan antara variabel yang diteliti melalui penelitian-penelitian yang hendak dilakukan dari masalah yang sedang diteliti. Kerangka Analisis pada Penelitian ini yaitu sebagai berikut :

Gambar 2.1 Kerangka Analisis



### **E. Hipotesis**

Hipotesis ialah sebuah jawaban sementara untuk menguji sebuah masalah sampai dibuktikan kebenarannya dengan data yang telah Dikumpulkan. Tujuan menggunakan hipotesis ialah supaya berfokus pada informasi ataupun data yang dibutuhkan untuk pengujian Hipotesis.

H<sub>1</sub>: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap  
Kinerja Pegawai Kementerian Pertanian BPPSDMP

H<sub>2</sub>: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja  
Pegawai Kementerian Pertanian BPPSDMP

H<sub>3</sub>: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan  
terhadap Kinerja Pegawai Kementerian BPPSDMP

