

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Definisi Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan yang telah ditetapkan pada suatu perusahaan, maka diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang terstruktur atau yang dikenal dengan istilah manajemen. Terdapat banyak definisi yang dikemukakan para ahli mengenai definisi manajemen itu sendiri.

Salah satunya menurut Goerge R. Terry (2009) dalam buku Amirullah (2015: 4) menyebutkan *“Management is distict process consisting of planning, organizing actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use human being and other recources.”* Yang artinya, manajemen merupakan suatu proses khas yang yang terdiri dari tindakan – tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran – sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber lainnya.

Sedangkan, menurut Amirullah (2015: 5) adalah “suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu atau sebelumnya.” Manajemen juga mengatur hal yang dikelola agar tercapai hasil yang memuaskan.

Manullang (2012: 196) menyebutkan beberapa definisi manajemen, diantaranya:

1. *“Encyclopedia of The Social Sciense*, mengatakan bahwa manajemen adalah suatu proses dengan mana pelaksanaa suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi.
2. Haiman, mengatakan bahwa manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha- usaha individu untuk mencapai tujuan bersama.

Perkembangan dunia bisnis pada saat ini membentuk banyak konsep serta definisi mengenai manajemen sumber daya manusia (MSDM). Menurut Sedaramayanti (2013: 13) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah “kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian yang bertujuan untuk:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi seperti yang diperlukan.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka.
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja karyawan, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait kebutuhan bisnis.
4. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan fleksibilitas dapat berkembang.
5. Menciptakan iklim dimana hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan.
6. Mengembangkan lingkungan dimana kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
7. Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasi kebutuhan pihak terkait pemilik, lembaga atau wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok dan masyarakat luas.
8. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai.
9. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi.
10. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua.
11. Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian untuk karyawan, keadilan dan transportasi.
12. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.”

Menurut Gery Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah “proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal – hal yang berhubungan dengan keadilan.”

BPA Universitas Gajah Mada dalam Manullang (2012: 197) membatasi manajemen personalia dengan ringkas yakni “segenap aktivitas yang berhubungan dengan masalah penggunaan tenaga kerja manusia dalam suatu usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.”

B. Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Sedarmayanti (2013: 249) menjelaskan beberapa definisi dari para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. George R. Terry, *leadership is activity of influencing people to strive willingly for mutual objective*, yang artinya “kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan atau aktivitas untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.”
- b. Robert Dubin, *leader is exercise of authority and the making of decisions*, yang berarti “kepemimpinan adalah aktivitas pemegang kewenangan dan pengambilan keputusan.”
- c. Prof. Dr. S. P. Siagian memberikan pendapat bahwa “kepemimpinan merupakan inti manajemen karena kepemimpinan adalah motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya alam lainnya.”
- d. Ralph M. Stogdill, *leadership is the process of influencing group activities toward goal setting and goal achievement*, yang artinya “kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi aktivitas kelompok dalam upaya perumusan dan pencapaian tujuan.”

Sedarmayanti (2009: 120) pada cetakan buku sebelumnya, menyimpulkan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah:

“Proses dalam mempengaruhi orang lain agar melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan seseorang pemimpin.”

Dimiyati (2014: 34) juga menyebutkan beberapa pendapat para ahli mengenai definisi kepemimpinan, diantaranya:

- a. Robbins, “kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.”
- b. Slamet, “kepemimpinan merupakan kemampuan, proses, atau fungsi untuk mempengaruhi agar orang berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.”

Dimiyati (2014: 35) sendiri menyimpulkan “kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.” Menurutnya, kepemimpinan mengandung beberapa unsur pokok antara lain:

- a. “Kepemimpinan melibatkan orang lain dan situasi kelompok atau organisasi tempat pemimpin dan anggotanya berinteraksi.
- b. Dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses mempengaruhi bawahan oleh pemimpin.
- c. Adanya tujuan bersama yang harus dicapai.”

Irham Fahmi (2016: 106) menjelaskan beberapa definisi kepemimpinan dari para ahli, diantaranya adalah:

- a. Richard L. Daft mengatakan “*leadership* atau kepemimpinan adalah kemampuan yang mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan.”
- b. Ricky W. Griffin mengatakan “pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pemimpin.”

Dalam buku Amirullah(2015: 166) terdapat beberapa ahli yang mengemukakan pendapat mengenai definisi kepemimpinan, diantaranya:

- a. Fiedler mendefinisikan pemimpin dengan definisi “seseorang yang berada dalam kelompok, sebagai pemberi tugas atau sebagai pengarah dan mengkoordinasikan kegiatan kelompok relevan, serta dia sebagai penganggung jawab utama.”
- b. Davis mendefinisikan “pemimpinan sebagai kemampuan untuk membujuk orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara antusias. Kepemimpinan merupakan kecakapan atau kemampuan seorang untuk membujuk orang lain agar bersedia bekerja keras dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”
- c. Terry dan Franklin mendefinisikan “kepemimpinan dengan hubungan dimana seseorang (pemimpin) mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama melaksanakan tugas – tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin dan atau kelompok.”

Dari beberapa definisi yang dikemukakan mengenai kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berarti mampu mempengaruhi orang lain untuk mengambil tindakan. Seorang pemimpin harus berusaha mempengaruhi pengikutnya dengan berbagai cara, seperti menjadi *role model* atau teladan yang baik sehingga dapat diikuti oleh pengikutnya. Mampu menetapkan tujuan, memberi imbalan dan hukuman, dan mengkomunikasikan sebuah visi dan misi perusahaan agar tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat

dipandang efektif apabila dapat membujuk para pengikutnya untuk mengerahkan segala upaya dan kemampuan masing – masing individu yang menjadi bawahannya demi tujuan perusahaan.

2. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan menurut Veryard Project Ltd & Antelope Project Ltd dalam Dimiyati (2014: 57) pada dasarnya terdiri atas tiga pendekatan, diantaranya:

a. “*Trait Theories* (Teori Karakter)

Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan, intelegensi (kemampuan memahami dan memecahkan masalah), karakter (inisiatif dan percaya diri), fisik (sehat), dan kategori sosial (gender, kelas sosial atau etnik). Robbins mengemukakan teori ciri kepemimpinan ini menjadi ciri kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin.

Teori ini mencoba untuk mencari karakter yang konsisten dan unik yang berlaku secara universal yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif. Karakter yang dimaksud meliputi ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas (keutuhan), percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dalam pekerjaan.

b. *Style Theories*

Gaya kepemimpinan yang baik meliputi kepemimpinan autokratik (eksploitatif, partisipatif, dan demokratis), memberitahukan, menajakkan, mengikutsertakan dan mendelegasikan.

c. *Contingency Theories*

Terdiri dari dua kategori, adalah:

- 1) *Style depends on circumstance* yang terdiri atas pemimpin bawahan yang menjalin hubungan, struktur tugas, tinggi rendahnya posisi, dan otoritas kekuasaan.
- 2) *Gauge situation favourableness* yang terdiri atas pemimpin senantiasa berorientasi tugas, orientasi anggota.”

Selain ketiga kategori tersebut, Dimiyati (2014: 59) menyebutkan teori kepemimpinan lain, diantaranya sebagai berikut:

a. “Teori Situsional

Teori ini dipelopori Hersey dan Blanchard yakni teori yang memfokuskan kepada pengikut. Menurut teori ini, kepemimpinan yang

berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat bersifat bergantung pada kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.

b. Teori Jalur Tujuan

Teori jalur tujuan menyatakan bahwa perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber dari atau kepuasan segera atau kepuasan masa depan. Jadi, hakikatnya teori ini adalah tugas pemimpin untuk membantu pengikutnya dalam mencapai tujuan mereka, memberikan arahan atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan apakah tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan kelompok atau organisasi.

c. Teori Model Partisipasi

Teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi yang berlainan. Model partisipasi pemimpin mengandalkan bahwa pemimpin dapat menyesuaikan dirinya dengan situasi yang berlainan.

d. Teori Atribusi Pemimpin

Kepemimpinan semata – mata sebagai atribusi yang dibuat orang mengenai individu – individu lain. Atribusi yang dimaksud seperti kecerdasan, kepribadian ramah – tamah, keterampilan verbal yang kuat, keagresifan, pemahaman, dan kerajinan. Salah satu tema yang menarik dalam teori atribusi kepemimpinan adalah persepsi bahwa kepemimpinan yang efektif umumnya dianggap konsisten dalam keputusan mereka.

e. Teori Kepemimpinan Karismatik

Para pengikut membuat atribusi (penghubungan) dari kemampuan pemimpin yang heroik atau luar biasa apabila mereka mengamati perilaku – perilaku tertentu.

f. Teori Transaksional Lawan Transformasional

Teori transaksional lawan transformasional adalah memandu atau memotivasi pengikut mereka ke arah tujuan yang telah ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas, sedangkan pada kepemimpinan transaksional pemimpin memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual individual dan memiliki karisma. Pemimpin mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil – hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada diri sendiri dan mengaktifkan kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

g. Teori Kepemimpinan Visioner

Kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulaikan suatu visi atraktif, terpercaya, realistik, tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan membaik pada saat ini.

h. Teori Kepemimpinan Situasional

Teori ini didasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas), kadar hubungan sosio emosional (perilaku hubungan), dan level kesiapan (kematangan). Kepemimpinan ini memiliki tiga dimensi yaitu perilaku tugas, perilaku hubungan dan

kematangan anggota. Perilaku tugas diartikan sebagai cara pemimpin memberikan arahan kepada pengikut. Arahan ini meliputi hal – hal apa saja yang harus dilakukan dan waktu melakukannya, serta cara melakukan pekerjaan. Adapun perilaku hubungan diartikan cara pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan pengikut. pemimpin menyediakan dukungan, dorongan, memberikan kemudahan kepada pengikutnya.”

3. Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada peranan atau fungsi kepemimpinan menurut H. G. Hicks dan C. R. Gullet dalam bukunya yang berjudul *Organization: Theory and Behavior* (Sedarmayanti, 2013), yang terdiri dari:

- a. “Bersifat adil, merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Memberi sugesti, merupakan pengaruh yang mampu menggerakkan hati orang lain dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.
- c. Mendukung tujuan, setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.
- d. Katalisator, dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.
- e. Menciptakan rasa aman, mampu memelihara hal- hal positif, sikap optimisme dalam menghadapi setiap permasalahan sehingga dalam melaksanakan tugas – tugasnya bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.
- f. Sebagai wakil organisasi, segala perilaku, perbuatan, dan kata – katanya akan selalu memberikan kesan – kesan tertentu terhadap organisasi.
- g. Sumber inspirasi, dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dngan antusias bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.
- h. Bersikap menghargai, adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan dalam bentuk apapun terhadap bawahannya.”

Berdasarkan teori diatas mengenai kepemimpinan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi dan

mendorong orang lain yang menjadi bawahan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan menjadi titik sentral dalam suatu organisasi atau perusahaan, karena seorang pemimpin menjadi penentu jalannya proses kegiatan organisasi atau perusahaan tersebut agar berjalan sesuai tujuan yang ingin dicapai.

C. Motivasi

1. Definisi Motivasi

Setiap individu tentunya memiliki latar belakang yang menyebabkan dirinya dapat atau mau melakukan sesuatu untuk mencapai tujuannya. Begitu pula dengan perusahaan yang ada. Perusahaan akan menjanjikan fasilitas yang memadai untuk setiap karyawannya yang mampu mengerahkan segala upaya untuk membantu perusahaan mencapai target dan tujuan yang telah ditentukan.

Fasilitas yang akan diberikan oleh perusahaan maka akan menjadi salah satu motivasi yang dimiliki setiap karyawan. Para ahli sendiri mendefinisikan motivasi secara berbeda – beda, tetapi semuanya memiliki muara pemahaman yang sama. Seperti yang disebutkan oleh Suparyadi (2016: 417) yang memberikan penjelasan mengenai definisi motivasi sebagai berikut:

- a. Robbins mendefinisikan “motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan – tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual.”
- b. Mathis & Jackson mengatakan “motivasi sebagai hasrat di dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan.”

- c. Luthans mendefinisikan “motivasi sebagai proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan dan insentif.”
- d. Wexley & Yulk (Bangun, 2012) mendefinisikan “motivasi sebagai suatu proses dengan mana perilaku didorong dan diarahkan.”
- e. Porter & Lawle, Vroom dalam Sedarmayanti (2013) mendefinisikan “motivasi sebagai proses dengan mana perilaku dibangkitkan, diarahkan, dan dipertahankan selama berjalannya waktu.”

Dari beberapa definisi diatas Suparyadi (2016: 417) menyimpulkan bahwa definisi motivasi adalah “dorongan yang disebabkan oleh suatu kebutuhan (karsa) yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku individu guna mencapai tujuan atau insentif tertentu.”

Sedarmayanti (2013: 233) mengemukakan pendapat mengenai definisi motivasi yaitu “kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual.”

Dalam bukunya, Sedarmayanti (2013: 234) juga menggolongkan kebutuhan dari strata yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi. Berikut penjelasannya:

1. *“Physiological needs* (kebutuhan fisiologis)
Kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal, dan bebas dari sakit. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan dasar (*basic needs*) untuk mempertahankan hidup.
2. *Safety and Security needs* (kebutuhan keamanan dan rasa aman)
Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman dan terjaminnya keselamatan.
3. *Social (belongingness) needs* (kebutuhan sosial)
Kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta.
4. *Esteem needs* (kebutuhan harga diri)
Kebutuhan akan harga diri dan penghargaan dari orang lain.
5. *Self Actualization needs* (kebutuhan aktualisasi diri)
Kebutuhan untuk kepuasan diri sendiri dengan memaksimalkan potensi, kemampuan dan keterampilan.”

Sulistyani (2011: 193) dalam bukunya mendefinisikan “motivasi sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam rangka pembinaan, pengembangan dan pengarahan tenaga kerja dalam suatu organisasi.” Sedangkan menurut Sutrisno (2016: 109) “motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu.”

Dari beberapa definisi menurut para ahli yang disebutkan diatas, dapat dikatakan bahwa motivasi yang timbul dalam diri seseorang terhadap suatu pekerjaan atau aktivitas akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Namun, motivasi merupakan faktor yang cenderung dapat dirubah dengan adanya dorongan, penghargaan, pengakuan dan perhatian terhadap individu.

2. Teori Motivasi

Dalam buku Suparyadi (2016: 420), disebutkan beberapa teori motivasi, adalah:

- a. “Teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow menyebutkan lima tingkat kebutuhan, yaitu:
 - 1) Fisiologis
 - 2) Keselamatan dan keamanan
 - 3) Sosial
 - 4) Penghargaan
 - 5) Aktualisasi diri

Teori yang dikemukakan oleh Maslow mengasumsikan bahwa seseorang mencoba memuaskan lebih banyak kebutuhan dasar (fisiologis) sebelum mengarahkan perilakunya ke pemuasan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

- b. Teori ERG (Clayton Alderfer) mengelompokkan kebutuhan manusia ke dalam tiga jenis, yaitu:
 - 1) *Existence*, pemuasan kebutuhan oleh faktor – faktor seperti makanan, udara, air, gaji, dan kondisi kerja.
 - 2) *Relatedness*, pemenuhan kebutuhan oleh manfaat sosial dan hubungan antarpribadi.
 - 3) *Growth*, pemenuhan kebutuhan oleh kreativitas individual atau kontribusi produktivitas.
- c. Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg)

Dari hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa faktor – faktor yang menjadi penyebab terjadinya kepuasan dan ketidakpuasan itu berbeda, yaitu bahwa faktor – faktor penyebab terjadinya kepuasan itu bersifat intrinsik sedangkan yang menyebabkan ketidakpuasan itu merupakan faktor – faktor ekstrinsik.

- d. Teori Kebutuhan (McClelland)

David McClelland mengajukan teori motivasi yang lebih dekat dengan konsep pembelajaran, diantaranya:

1. Kebutuhan akan prestasi adalah dorongan untuk mengungguli, melakukan pekerjaan, yang melebihi standar yang ditentukan, bergulat untuk sukses.
2. Kebutuhan akan kekuasaan adalah hasrat yang memiliki pengaruh dan mengendalikan orang lain.
3. Kebutuhan akan berafiliasi adalah hasrat untuk hubungan antarpribadi yang ramah dan akrab untuk disukai dan diterima baik oleh orang lain.”

4. Indikator Motivasi

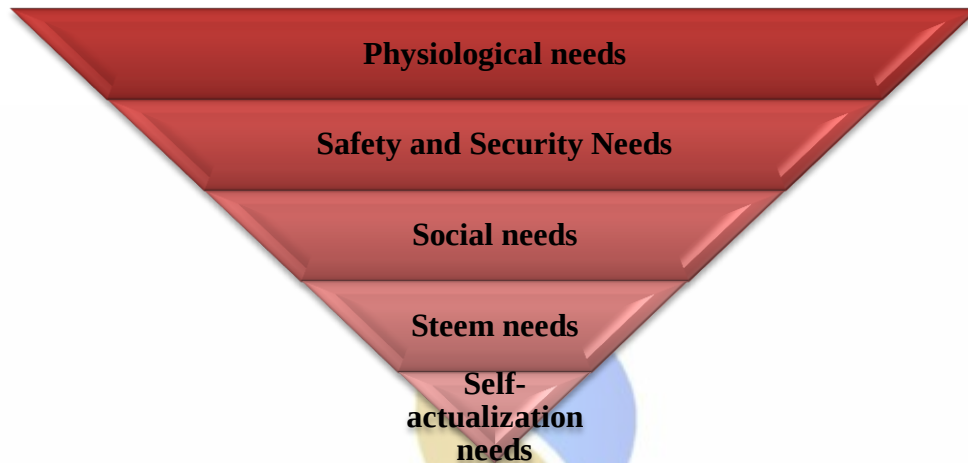
Berdasarkan teori yang dijelaskan dalam buku Suparyadi (2016: 420), indikator motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow menyebutkan lima tingkat kebutuhan, yaitu:

- 1) “Fisiologis
- 2) Keselamatan dan keamanan
- 3) Sosial
- 4) Penghargaan
- 5) Aktualisasi diri

Teori yang dikemukakan oleh Maslow mengasumsikan bahwa seseorang mencoba memuaskan lebih banyak kebutuhan dasar (fisiologis) sebelum mengarahkan perilakunya ke pemuasan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.”

Dalam buku Irham Fahmi (2016: 90), terdapat gambaran serta penjelasan mengenai teori Abraham H. Maslow.

Gambar 1
Hierarki Kebutuhan Menurut Teori Abraham H. Maslow



Dalam konsep motivasi Maslow bahwa manusia tersebut memiliki lima tingkatan kebutuhan, dimana setiap tingkatan akan diperoleh jika telah dilalui dengan tingkatan yang dibawahnya dan seterusnya. Teori yang dikemukakan olehnya mengasumsikan bahwa seseorang mencoba memuaskan lebih banyak kebutuhan dasar (fisiologis) sebelum mengarahkan perilakunya ke pemuasan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi.

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan mengenai motivasi maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang untuk mendapatkan hal yang diinginkan yang dapat diperoleh dari internal dan eksternal.

UNIVERSITAS BINANIAGA INDONESIA

D. Kinerja

1. Definisi Kinerja

Dalam bukunya terdahulu Sedarmayanti yang berjudul Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja (2009 : 50) mengemukakan definisi mengenai kinerja adalah:

“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.”

Menurut Sedarmayanti (2013: 259) “kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut Armstrong dan Baron kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi.”

Sedangkan menurut Indra Bastian dalam Irham Fahmi (2016: 137) menyatakan bahwa “kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksana suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.” Beberapa definisi tersebut dijelaskan dalam buku Irham Fahmi (2016: 137).

Menurut Mangkunegara (2013:67) pengertian kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Menurut Mathis dan Jackson dalam Priansa (2014:269) menyatakan bahwa “kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan dalam mengemban pekerjaannya. Sedangkan, menurut Priansa sendiri (2014:269) kinerja merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.”

Menurut Simanjuntak dalam Widodo (2015: 133) “Kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.”

Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Tercapainya tujuan atau target suatu perusahaan bergantung pada kinerja yang diberikan setiap karyawannya. Dengan demikian diperlukan adanya penilaian kinerja terhadap masing – masing individu setiap karyawan. Tujuan dari penilaian kinerja itu sendiri menurut Attwood dan Dimmock dalam buku Sedarmayanti (2013: 263) adalah sebagai berikut:

- a. “Membantu meningkatkan kinerja.
- b. Menetapkan sasaran bagi kinerja perorangan.
- c. Menilai kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- d. Menyepakati rencana untuk pengembangan karyawan di masa depan.
- e. Menilai potensi di masa depan untuk kenaikan pangkat.
- f. Memberi umpan balik kepada karyawan mengenai kinerja mereka.
- g. Memberi konsultasi kepada karyawan untuk maksud peninjauan gaji.
- h. Mendorong pimpinan untuk berpikir cermat mengenai kinerja *staff* pada umumnya dan faktor yang mempengaruhinya termasuk gaya kepemimpinan dan perilaku mereka sendiri.”

Tujuan penilaian kinerja lainnya menurut Sedarmayanti (2013: 264) diantaranya adalah:

- a. “Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
- c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang atau rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
- d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sejat antara atasan dan bawahan.
- e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
- f. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan atau karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
- g. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.”

Bank bjb bukan hanya melakukan penilaian pada lingkup perusahaan saja. Bank bjb juga merupakan salah satu bank yang mengikuti survei *BankService Excellence Monitor* (BSEM) yang diselenggarakan oleh *Marketing Research Indonesia* (MRI). Hal tersebut merupakan upaya untuk membuktikan konsistensi bank bjb terhadap komitmennya dalam memberikan kualitas layanan yang prima kepada nasabah.

3. Aspek Pengukuran Kinerja

Pada buku Suparyadi (2016: 312) menjelaskan aspek – aspek yang diukur pada karyawan yang bergerak di bidang non manufaktur. Karyawan bidang non manufaktur adalah mereka yang melakukan pekerjaan dengan keluaran atau output bukan barang, melainkan jasa seperti karyawan di Bank bjb salah satunya. Pada karyawan non manufaktur, aspek – aspek yang diukur adalah:

a. “Kompetensi Intelektual

Kompetensi intelektual mencakup kemampuan karyawan dalam olah pikir, seperti kemampuan dalam memahami kompleksitas pekerjaan, memecahkan masalah, perencanaan, mengemukakan gagasan atau pendapat serta terampi melaksanakan pekerjaannya yang ditandai dengan hasil pekerjaan yang tepat waktu, tidak menunda – nunda pekerjaan, dan tidak ada keluhan dari pihak lain yaitu atasan, rekan kerja, bawahan, atau pelanggan.

b. Kompetensi Emosional

Kompetensi emosional mencakup kemampuan karyawan untuk mengelola diri, seperti pengendalian diri dan kepercayaan diri, serta empati yaitu kemampuan untuk mengenali dan memahami perasaan orang lain, ramah, tanggap, komunikatif, sehingga berkeinginan untuk selalu untuk membantu orang lain, seperti memberi saran, pendapat, memotivasi, membantu dengan melakukan aktivitas fisik dan lain – lain.

c. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial mencakup kemampuan karyawan untuk beradaptasi dalam berbagai situasi, orang atau kelompok, dan lingkungan yang berbeda, serta mampu menjalin hubungan atau komunikasi dan

bekerja sama secara baik dengan orang lain seperti atasan, rekan kerja, bawahan, dan pihak – pihak lain diluar organisasi.”

Tabel 2
Skor Kinerja Layanan Frontliner

ASPEK PENILAIAN	BOBOT	SKL 2017		SKL 2018		PENCAPAIAN 2015		PENCAPAIAN 2016		PENCAPAIAN 2017	
CS	59%	70	41,3	74	43,66	69,44	40,97	54,65	32,23	57,37	33,85
TELLER	17%	84	14,28	85	14,45	85,14	14,48	77,21	13,13	80,54	13,7
TOTAL	76%		55,58		58,11		55,45		45,36		47,55

Sumber, Kantor Wilayah II Bank bjb (2018)

Penjelasan untuk tabel diatas adalah bobot target untuk *customer service* sebesar 59% dan *teller* sebesar 17% dengan target sebelumnya di tahun 2017 dengan skor *customer service* sebesar 70 dan *teller* sebesar 84. Maka skor terborot yang harus dicapai berdasarkan presentase yang dikalikan dengan skor, maka dihasilkan nilai target yang harus dicapaimasing – masing 41, 3 untuk *customer service* dan 14,28 untuk *teller*. Begitu pula perhitungan untuk target di tahun berikutnya yakni di tahun 2018 yang mengalami peningkatan dengan masing – masing skor *customer service* menjadi 74 dan *teller* menjadi 85 dengan hasil target yang harus dicapai masing – masing 43,66 untuk CS dan 14,45 untuk *teller*.

Berdasarkan hal tersebut, target yang dibebankan kepada *frontliner* ditingkatkan dari tahun 2017 ke tahun 2018. Namun, pada kenyataannya pencapaian yang diperoleh dari tahun 2015 pun masih belum dapat mencapai nilai yang ditargetkan pada tahun sebelumnya di tahun 2017. Maka sebagai perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan jasa, merupakan hal penting untuk menentukan aspek penilaian kinerja bagi karyawannya. Begitu pula dengan bank bjb yang menentukan aspek penilaian

kinerja karyawan *frontliner* pada divisi operasional. Termasuk didalamnya terdapat target penilaian bagi *teller* dan *customer service* sebagai garda depan bank bjb.

4. Indikator Kinerja

Setiap tahunnya target yang ditentukan setiap perusahaan berbeda. Hal tersebut dapat dilihat dari seberapa besar kemungkinan karyawannya dapat mencapai target yang telah ditentukan sebelumnya. Hal tersebut juga dilakukan agar karyawan mampu menggali potensi yang dimilikinya lebih mendalam. Begitu pula yang dilakukan oleh Bank bjb.

Tabel 3
Skor Kinerja Layanan Pada Aspek Pelayanan

NAMA JARINGAN KANTOR	SKL TW III Tahun 2017		SKL TW III Tahun 2018	
	SKOR	PENCAPAIAN TARGET (%)	SKOR	PENCAPAIAN TARGET (%)
CABANG BOGOR	92,42	121%	77,01	94%
KCP PADJAJARAN	90,84	119%	92,82	116%
KCP SUDIRMAN	92,76	121%	74,12	93%
KCP SURYA KENCANA	91,79	120%	88,34	110%
KCP TAJUR	90,39	118%	83,61	105%
KCP TANAH SAREAL	92,34	121%	91,60	115%

Sumber, Kantor Wilayah II Bank bjb (2018)

Sama seperti penjelasan pada tabel sebelumnya mengenai target yang dibebankan kepada *customer service* dan *teller*, tabel diatas juga menjelaskan penurunan pencapaian yang diperoleh dalam waktu 1 (satu) tahun.

Sedarmayanti (2013: 377) menjelaskan alat atau instrumen yang

digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, antara lain:

- a. “Prestasi kerja, hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.

- b. Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerja sama, komunikasi, inisiatif, dan lain – lain.
- c. Perilaku, sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas – tugasnya. Pengetian perilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab, dan disiplin.
- d. Kepemimpinan, merupakan aspek kemampuan manaherial dan seni dalam memberikan pengaruh kpada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas.”

Berdasarkan teori – teori mengenai kinerja karyawan yang dijelaskan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya masing – masing yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pencapaian tersebut tentunya tetap mengikuti aturan dan ketentuan yang berlaku diperusahaan.

E. Penelitian Terdahulu

Tabel 4
Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Metode	Hasil
Ramlan Ruvendi (2005) ISSN 0216 – 4094 Jurnal ilmiah Binaniaga Vol. 01 No. 1 (24)	Imbalan dan Gaya Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Balai Besar Industri Hasil Pertanian (BBIHP) Bogor.	Analisis Regresi Linear Berganda	Terdapat hubungan dan pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja yang diperlihatkan oleh koefisien korelasi parsial sebesar 0,549. Koefisien regresi X_2 sebesar 0,355.
Didi Hilman (2005)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dekanat dan	Analisis Regresi Linear	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan rektorat

Nama	Judul	Metode	Hasil
ISSN 0216 – 4094 Jurnal ilmiah Binaniaga Vol. 01 No. 2 (55)	Rektorat Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Ibnu Khaldun Bogor.	Berganda	dengan kinerja, terdapat pengaruh positif an signifikan antara gaya kepemimpinan dekanat dengan kinerja. Ada pengaruh signifikan secara bersamaa antara gaya kepemimpinan rektorat dan dekanat terhadap kinerja di Univ. Ibnu Khaldun.
Dedi Mulyadi dan Didik Purwanto (2008) ISSN 0216 – 4094 Jurnal ilmiah Binaniaga Vol. 04 No. 2 (32)	Pengaruh Penghargaan Terhadap Kinerja Pada CV. Dino Manunggal Karsa Bogor.	Analisis Koefisien Korelasi	1. Bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan pemasaran tahun 2007 – 2008 rata – rata sebesar 2,6jt. 2. Kinerja diukur dengan kategori kemampuan kerja, perilaku untuk kepribadian dan penilaian kehadiran hadir.
Andri Saputra (2014) Jurnal ISSN 2302 – 1590 Vol. 2 No. 2 (134 – 143)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang	Analisis Regresi Linear Berganda	Nilai R square sebesar 0,3598 menunjukkan bahwa besarnya pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja adalah sebesar 35,98% dan sisanya 64,02% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk ke dalam model penelitian seperti kompensasi, iklim kerja, disiplin kerja.
Wahyu Dewi Nurjanah (2017) Jurnal ISSN 2085 – 2215 Vol. 15 No 1 (50 – 53)	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pada PT. Sumber Bengawan Plasindo Karanganyar.	Analisis Regresi Linear Berganda	Ditemukannya pengaruh positif yang cukup signifikan antara gaya kepemimpinan jajaran manajerial PT. Sumber Bengawan Plasindo Karanganyar yang kharismatik dengan motivasi yang mereka berikan kepada para bawahan terhadap kinerja dan hasil kerja karyawan baik secara simultan maupun parsial.

F. Kerangka Berfikir

1. Pengaruh Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan *Frontliner*(Y)

Perusahaan memerlukan kualitas sumber daya manusia yang memadai untuk mencapai visi dan misinya. Akan tetapi, kualitas sumber daya manusia itu sendiri dipengaruhi beberapa faktor, diantaranya kepemimpinan dan motivasi. Keberhasilan kepemimpinan suatu perusahaan akan menghasilkan lingkungan kerja yang sehat sehingga mampu menimbulkan dorongan pada masing – masing individu karyawan untuk mengerahkan segala usahanya dalam bekerja.

2. Pengaruh Motivasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan *Frontliner*(Y)

Selain faktor kepemimpinan, adanya dorongan dari dalam diri karyawan juga memberikan pengaruh, atau yang biasa disebut dengan motivasi. Motivasi sendiri dapat timbul dari dalam diri masing – masing individu, maupun dari luar misalnya adanya insentif, gaji, bonus, promosi, dsb. Sedangkan motivasi yang timbul dalam diri masing – masing misalnya kenyamanan karena lingkungan kerja yang harmonis, dll.

3. Pengaruh Kepemimpinan (X_1) dan Motivasi (X_2) secara bersama – sama terhadap Kinerja Karyawan *Frontliner*(Y)

Di bank bjb sendiri terdapat rotasi dan mutasi rutin yang dilakukan di setiap cabangnya. Hal tersebut merupakan salah satu cara yang ditempuh untuk membantu masing – masing cabang mencapai target dan tujuannya.

Kepemimpinan yang berbeda tentunya memberikan efek yang berbeda pula terhadap karyawan yang menjadi bawahannya, begitu juga dengan kinerja karyawan yang dihasilkan.

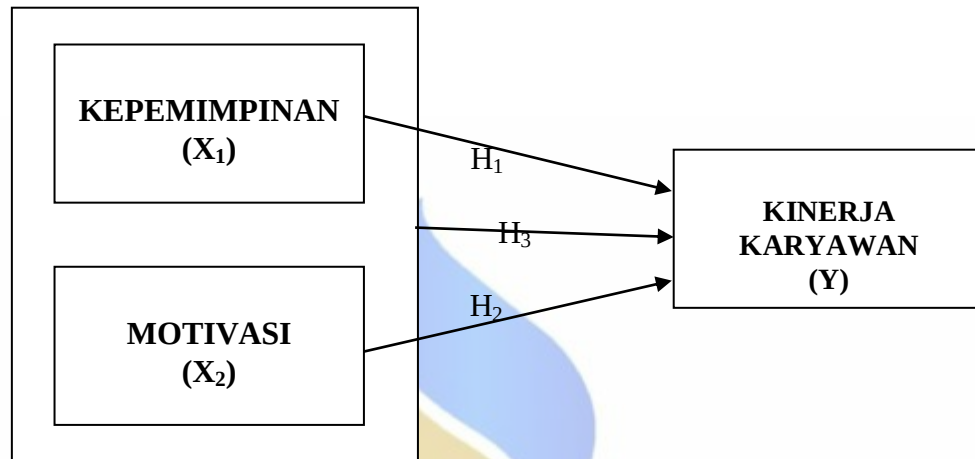
Bukan hanya faktor kepemimpinan yang berubah, tapi beberapa hal yang dapat menjadi motivasi bagi karyawannya pun ikut berubah. Salah satunya insentif yang dapat diperoleh apabila target tercapai, akan tetapi target pun tidak selalu sama. Suatu waktu target akan berubah atau bertambah, sehingga pencapaian terasa lebih sulit. Hal tersebut dapat membuat dorongan dalam diri karyawan berubah menjadi positif atau bahkan negatif. Kedua faktor tersebut terindikasi memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

G. Paradigma Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan dan motivasi memberi pengaruh terhadap kinerja serta penyebab adanya pengaruh tersebut melalui metode kuantitatif.

Sugiyono (2013: 66) mendefinisikan paradigma penelitian sebagai “pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori, yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis statistik yang digunakan.”

Gambar 2
Model Kerangka Pemikiran



H. Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan *frontliner* di bank bjb Cabang Bogor.
2. Terdapat pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan *frontliner* di bank bjb Cabang Bogor.
3. Terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan motivasi secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan *frontliner* di bank bjb Cabang Bogor.