

BAB II KAJIAN TEORI

2.1 Motivasi

2.1.1 Pengertian Motivasi

Menurut Sudaryo dkk. (2018: 64) “Motivasi adalah kondisi psikologis dalam diri individu yang menggerakkan individu untuk bertindak , sehingga terjadi perubahan tingkah laku yang disadari untuk mencapai tujuan”. Menurut Fahmi (2017: 100) “Motivasi adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usah memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan”.

Menurut Robbins dan Couter dalam Priansa (2018: 201) “Motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu”. Menurut Mangkunegara (2017: 93) “Motivasi dapat dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*)”.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2019: 111) “Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan (*arousal*), megarahkan (*direction*), dan ketekunan (*persistence*) dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan”.

2.1.2 Teori-teori Motivasi

1. Teori Abraham Maslow

Inti teori Abraham Maslow dalam Sudaryo, dkk (2018: 64) adalah kebutuhan tersusun dalam suatu hierarki, dengan kebutuhan di tingkat yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis, dan kebutuhan di tingkat yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Maslow berpendapat bahwa di dalam diri semua manusia ada lima jenjang kebutuhan, yaitu:

- a. Fisiologis (*Physiological*), yaitu kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal, dan bebas rasa sakit.
- b. Keamanan dan Keselamatan (*Safety and Security*), yaitu kebutuhan untuk bebas dari ancaman, diartikan sebagai aman dari peristiwa atau lingkungan yang mengancam.
- c. Kebersamaan, Sosial, dan Cinta (*Belongingness, Social, and Love*), yaitu kebutuhan akan pertemanan, afiliasi, interaksi, dan cinta.
- d. Harga Diri/Penghargaan (*Esteem*), yaitu kebutuhan akan harga diri dan rasa hormat dari orang lain.
- e. Aktualisasi Diri (*Self-Actualization*), yaitu kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dengan secara maksimum menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi.

2. Teori ERG Alderfer

Teori ERG Alderfer dalam Sudaryo, dkk (2018: 65) merupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa individu mempunyai tiga rangkaian kebutuhan yaitu:

- a. Eksistensi (*Existence/E*), yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, imbalan, dan kondisi kerja.
- b. Hubungan (*Relatedness/R*), yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan interpersonal yang berarti.
- c. Pertumbuhan (*Growth/G*), yaitu kebutuhan yang terpuaskan jika individu membuat kontribusi yang produktif atau kreatif.

3. Teori Douglas McGregor

Teori Douglas McGregor dalam Sudaryo, dkk (2018: 69) mengemukakan pandangan yang berbeda tentang manusia yaitu teori X dan teori Y. Teori X pada dasarnya bersifat negatif. Ada empat pengandaian yang dipegang para pimpinan yaitu:

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

Sedangkan teori Y pada dasarnya bersifat positif. Ada empat pengandaian yang dipegang para pimpinan yaitu:

- a. Karyawan dapat memandang kerja sama dengan sewajarnya seperti istirahat atau bermain.

- b. Orang-orang akan menjalankan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka komit ada sasaran.
- c. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.
- d. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif tersebar meluas dalam populasi dan tidak hanya milik para pimpinan.

2.1.3 Sumber Motivasi

Menurut Priansa (2018: 204) sumber motivasi digolongkan menjadi dua, yaitu sumber motivasi dari dalam diri atau motivasi intrinsik dan sumber motivasi dari luar atau motivasi ekstrinsik.

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik muncul karena motif yang timbul dari dalam diri pegawai. Motif ini aktif atau berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar. Faktor individual yang mendorong pegawai untuk melakukan sesuatu adalah:

a. Minat

Pegawai akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan kalau kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai minatnya.

b. Sikap Positif

Pegawai yang mempunyai sifat positif terhadap suatu pekerjaan akan rela untuk ikut dan terlibat dalam kegiatan tersebut, serta akan berupaya seoptimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

c. Kebutuhan

Pegawai mempunyai kebutuhan tertentu dan akan berupaya untuk memenuhi kebutuhan tersebut dengan melaksanakan serangkaian aktivitas atau kegiatan.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik muncul karena adanya rangsangan dari luar. Dua faktor utama yang berkaitan dengan motivasi ekstrinsik pegawai dalam organisasi diantaranya berkenaan dengan:

a. Motivator

Motivator berkaitan dengan prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri serta pekerjaannya itu sendiri.

b. Kesehatan Kerja

Merupakan kebijakan dan administrasi organisasi yang baik, supervise teknisi yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang mendukung, serta keselamatan kerja.

2.1.4 Indikator Motivasi

Indikator motivasi Menurut Abraham Maslow dalam Priansa (2018: 206) antara lain:

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula kebutuhan paling dasar.

Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.

2. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

3. Kebutuhan Akan Harga Diri atau Pengakuan (*Estem Needs*)

Kebutuhan ini berkaitan kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

4. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)

Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Dilihat dari sisi bahasa Indonesia "Pemimpin" sering disebut penghulu, penekar, pelopor, pembina, panutan, pembimbing, pengurus, penggerak, ketua, kepala, penuntun, raja, tua-tua, dan sebagainya. Sedangkan istilah memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya memengaruhi orang lain dengan berbagai cara. Istilah pemimpin dan memimpin pada mulanya berasal dari kata dasar yang sama "Pimpin". Dan berikut ini dikemukakan beberapa pengertian pemimpin, sebagai berikut :

1. Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan memengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya.
2. Pemimpin adalah suatu lakon/peran dalam sistem tertentu karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Istilah Kepemimpinan pada dasarnya bertubungan dengan

keterampilan, kecakapan dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang oleh sebab itu, kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan “pemimpin”.

3. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan/kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu memengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.
4. Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya kecakapan-kelebihan di satu bidang, sehingga dia mampu memengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu beberapa tujuan.

Menjadi pemimpin adalah amanah yang harus dilaksanakan dan dijalankan dengan baik oleh pemimpin tersebut, karena kelak Allah akan meminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya itu.

Selanjutnya jika pemimpin dilihat dari sisi bahasa Inggris menjadi "LEADER", yang mempunyai tugas untuk me-LEAD anggota di sekitarnya Sedangkan makna LEAD adalah :

1. *Loyalty*, seorang pemimpin harus mampu membangkitkan loyalitas rekan kerja dan memberikan loyalitasnya dalam kebaikan.
2. *Educate*, seorang pemimpin mampu untuk mengedukasi rekan-rekannya dan mewariskan *Lact knowledge* pada rekan-rekannya.
3. *Advice*, memberikan saran dan nasihat dari permasalahan yang ada.
4. *Discipline*, memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan.

Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk memengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli dalam buku Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Veithzal Rivai dkk (2018: 3) adalah sebagai berikut :

1. Koontz & O'donnel , mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.
2. Wexley & Yuki , kepemimpinan mengandung arti memengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga dalam tugasnya atau mengubah tingkah laku mereka.
3. George R Terry , kepemimpinan adalah kegiatan memengaruhi orang-orang untuk bersedia berusaha mencapai tujuan bersama.
4. Pendapat lain, kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara memengaruhi orang atau sekelompok orang.
5. Thoha, kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Dengan demikian, pengertian mengenai kepemimpinan di atas yang dikemukakan menurut sudut pandang masing-masing, tergantung pada perspektif yang digunakan.

Kepemimpinan dapat didefinisikan berdasarkan penerapannya pada bidang militer, olahraga, bisnis, pendidikan, industri, dan bidang-bidang lainnya.

Dari pengertian di atas kepemimpinan mengandung beberapa unsur pokok antara lain :

1. Kepemimpinan melibatkan orang lain dan adanya situasi kelompok atau organisasi tempat pemimpin dan anggotanya berinteraksi,
2. Di dalam kepemimpinan terjadi pembagian kekuasaan dan proses memengaruhi bawahan oleh pemimpin dan
3. Adanya tujuan bersama yang harus dicapai.

Kebanyakan definisi mengenai kepemimpinan di atas mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh social yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara memengaruhi, membujuk, memotivasi, dan mengoordinasi.

Faktor-faktor penting yang terdapat dalam pengertian kepemimpinan, sebagai berikut :

1. Pendayagunaan Pengaruh.
2. Hubungan Antarmanusia.
3. Proses Komunikasi dan

4. Pencapaian Suatu Tujuan.

2.2.2 Teori Kepemimpinan

1. Teori Sifat

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya. Ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki pemimpin menurut Sondang P Siagian adalah:

- a. Pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan.
- b. Sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integrative.
- c. Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif.

Walaupun teori sifat memiliki berbagai kelemahan (antara lain : terlalu bersifat deskriptif, tidak selalu ada relevansi antara sifat yang dianggap unggul dengan efektivitas kepemimpinan) dan dianggap sebagai teori yang sudah kuno, namun apabila kita renungkan nilai-nilai moral dan akhlak yang terkandung didalamnya

mengenai berbagai rumusan sifat, ciri atau perangai pemimpin: justru sangat diperlukan oleh kepemimpinan yang menerapkan prinsip keteladanan.

2. Teori Perilaku

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku:

a. Konsiderasi dan struktur inisiasi

Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Di samping itu terdapat pula kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi.

b. Berorientasi kepada bawahan dan produksi

Perilaku pemimpin yang berorientasi kepada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamaan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan.

3. Teori Situasional

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi

kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap kepemimpinan tertentu menurut Sondang P. Siagian adalah :

- a. Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas.
- b. Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan.
- c. Persepsi, sikap dan gaya kepemimpinan.
- d. Norma yang dianut kelompok

Efektivitas kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kemampuan "membaca" situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar cocok dengan dan mampu memenuhi tuntutan situasi tersebut. Penyesuaian gaya kepemimpinan dimaksud adalah kemampuan menentukan ciri kepemimpinan dan perilaku tertentu karena tuntutan situasi tertentu.

2.2.3 Tipe Tipe Kepemimpinan

Ada enam tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya secara luas, sebagai berikut :

1. Tipe Pemimpin Otokratis

Adalah seorang pemimpin yang :

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi.
- b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- d. Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat

2. Tipe Militeristis.

Yaitu seorang pemimpin yang bertipe militeristis adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat :

- a. Sering mempergunakan sistem perintah dalam menggerakkan bawahannya.
- b. Senang bergantung pada pangkat dan jabatan dalam menggerakkan bawahannya.
- c. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan.

3. Tipe Paternalistis

Yaitu seorang pemimpin yang :

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa
- b. Bersikap terlalu melindungi.
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dan inisiatif.

4. Tipe Kharismatis

Hingga kini para pakar belum berhasil menemukan sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma, yang diketahui adalah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlah besar.

5. Tipe Laissez Faire

Yaitu seorang yang bersifat :

- a. Dalam memimpin organisasi biasanya mempunyai sikap yang permisif, dalam arti bahwa para anggota organisasi boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan.

- b. Organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa.
- c. Seorang pemimpin yang tidak terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional.

6. Tipe Demokratis

Yaitu tipe yang bersifat :

- a. Dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk termulia di dunia
- b. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan-kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya
- c. Senang menerima saran, pendapat bahkan kritik dari bawahannya.

2.2.4 Indikator Kepemimpinan

Indikator menurut Keith Davis dalam Miftah Thoha (2020: 33), sebagai berikut :

1. Kecerdasan

Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian, yang sangat menarik dari penelitian tersebut ialah pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.

2. Kedewasaan dan Keluasan Hubungan Sosial

Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, karena mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.

3. Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi

Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi, Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari yang ekstrinsik.

4. Sikap-sikap Hubungan Kemanusiaan

Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya. Dalam istilah penelitian Universitas Ohio pemimpin mempunyai perhatian, dan kalau mengikuti istilah penemuan Michigan, pemimpin berorientasi pada karyawan bukannya berorientasi pada produksi.

2.3 Komitmen Organisasi

2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Priansa (2018: 234) “Komitmen Organisasional adalah loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Edison, dkk (2017: 221):

“Komitmen ini juga dapat diartikan sebagai dorongan emosional diri dalam arti positif. Dimana pegawai/karyawan yang ingin kariernya maju berkomitmen untuk mengejar keunggulan dan meraih prestasi, dan karyawan yang merasa penting terhadap pelayanan berkomitmen untuk meningkatkan kompetensi”.

Menurut Colquitt, dkk *dalam* Wibowo (2019: 188):

“Komitmen organisasional adalah sebagai keinginan pada sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasional memengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi (*is retained*) atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (*turns over*)”.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah dorongan emosional pegawai yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi

untuk mencapai tujuan organisasi serta keinginannya untuk tetap menjadi anggota organisasi.

2.3.2 Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

Komitmen di dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pendekatan multidimensional akan lebih menjelaskan hubungan pekerja dengan organisasi yang mempekerjakannya dalam buku Kinerja Karyawan Tujuan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Dr. Harun Samsuddin (2018: 65).

Van Dyne dan Graham (dalam Coetzee) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi seseorang berdasarkan pendekatan multidimensional, yaitu:

1. Personal Factors

Ada beberapa faktor personal yang mempengaruhi latar belakang pekerja, antara lain usia, latar belakang pekerja, sikap dan nilai serta kebutuhan intrinsik pekerja. Ada banyak penelitian yang menunjukkan bahwa beberapa tipe pekerja memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pekerja yang lebih teliti, ektravet, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya (optimis) cenderung lebih berkomitmen.

2. Situational Factors

a. Workpace Values

Pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun

hubungan yang lebih dekat. Jika pekerja percaya pada nilai kualitas produk organisasi, mereka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas.

b. *Subordinate-Supervisor Interpersonal Relationship*

Perilaku dari supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan. Perilaku dari supervisor yang termasuk ke dalamnya seperti berbagi informasi yang penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain. Butler (dalam Coetsee 2000) mengidentifikasi 11 perilaku supervisor yaitu memfasilitasi kepercayaan interpersonal yaitu kesediaan, kompetensi, konsistensi, bijaksana, adil, jujur, loyalitas, terbuka, menepati janji, mau menerima dan kepercayaan.

c. *Job Characteristics*

Berdasarkan Jernigan, Beggs dan Kohut (dalam Coetsee) kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah predictor yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal inilah yang merupakan karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan perasaan individu terhadap tanggung jawabnya, dan keterikatan terhadap organisasi.

d. *Organizational Support*

Ada hubungan yang signifikan antara komitmen pekerja dan kepercayaan pekerja terhadap keterikatan dengan organisasinya.

3. *Positional Factors*

a. *Organizational Tenure*

Beberapa penelitian menyebutkan adanya hubungan antara masa jabatan dan hubungan pekerja dengan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang telah lama bekerja di organisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.

b. *Hierarchical Job Level*

Penelitian menunjukkan bahwa status sosial ekonomi menjadi satusatunya prediktor yang kuat dalam komitmen organisasi. Hal ini terjadi karena status yang tinggi akan merujuk pada peningkatan motivasi dan kemampuan untuk terlibat secara aktif. Secara umum, pekerja yang jabatannya lebih tinggi akan memiliki tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi pula bila dibandingkan dengan para pekerja yang jabatannya lebih rendah.

2.3.3 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator komitmen menurut Meyer dan Allen dalam Edison dkk. 2020 (2020: 222) menyatakan ada tiga aspek komitmen organisasi, yaitu :

1. *Affective Commitment*

Keterkaitan perasaan emosional dari pegawai serta mengidentifikasi dan keterlibatannya dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen efektif yang kuat melanjutkan pekerjaan dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya.

2. *Continuance Commitment*

Mengacu berdasarkan perhitungan biaya apabila keluar dari organisasi. Karyawan yang berhubungan utama untuk tetap berada dalam organisasi didasarkan pada komitmen kontinyu karena mereka harus melakukannya.

3. *Normative Commitment*

Mencerminkan perasaan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Karyawan dengan komitmen normative yang tinggi merasa bahwa mereka harus tetap dengan organisasi.

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Fahmi (2017: 176) “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 Indrasari (2017: 50) “Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta”.

Menurut Sudaryo, (2018: 205) “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan seberapa banyak mereka dapat memberi kontribusi kepada organisasi”. Menurut Mangkunegara (2017: 67) “kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Edison, dkk (2018: 188) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya”.

2.4.2 Teori Kinerja

Menurut Bernardin & Russel dalam buku *Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi* (2018: 75) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain adalah:

1. Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
2. Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu (*Timeliness*) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

2.4.3 Faktor-Faktor Kinerja

Terdapat beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Moorhead dan Chung/Megginson, dalam Sugiono kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Merupakan tingkat baik atau buruknya sesuatu pekerjaan yang diterima bagi seorang pegawai yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapihan kerja, keterampilan dan kecakapan.

2. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Merupakan seberapa besarnya beban kerja atau sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai. Diukur dari kemampuan secara kuantitatif didalam mencapai target atau hasil kerja atas pekerjaan pekerjaan baru.

3. Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*)

Merupakan proses penempatan seorang pegawai yang sesuai dengan background pendidikan atau keahlian dalam suatu pekerjaan. Hal ini ditinjau dari kemampuan pegawai dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan

2.4.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator yang terdapat pada kinerja menurut Edison dkk. (2020: 193), sebagai berikut :

1. Target

Merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.

2. Kualitas

Kualitas terhadap hasil yang dicapai, dan ini adalah elemen penting, karena kualitas merupakan kekuatan dalam mempertahankan kepuasan pelanggan.

3. Waktu penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu dan atau penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan. Pengertian pelanggan disini berlaku juga terhadap layanan pada bagian lain dilingkup internal perusahaan/organisasi.

4. Taat asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

2.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	<p>Pater Rajagukguk, 2016. "PENGARUH MOTIVASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI". Sumber : Jurnal Ecodemica, Vol. IV No.1 April 2016 ISSN: 2355-0295</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t sebagai berikut :</p> <p>a) Variabel motivasi X_1 mempunyai nilai Sig. t sebesar 0.010 sedangkan nilai α sebesar 0.05. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa sig $t < 0.05$) sehingga H_a diterima dan H_o ditolak, maka secara parsial variabel X_1 berpengaruh signifikan terhadap variabel Y.</p> <p>b) Variabel komitmen organisasional X_2 mempunyai nilai Sig. t sebesar 0.842 sedangkan nilai α sebesar 0.05. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa sig $t > 0.05$) sehingga H_a ditolak dan H_o diterima, maka secara parsial variabel X_2 tidak berpengaruh terhadap variabel</p>	<p>Sama sama menggunakan variable motivasi dan komitmen organisasi sebagai variabel X dan kinerja pegawai sebagai variabel Y dengan tingkat signifikansi 0,05.</p>	<p>Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel Kepemimpinan. Jumlah populasi 62 orang.</p>

		Y.		
2	<p>SyazhashahPutra Bahrum1 , Ingrid Wahyuni Sinaga 2, 2015. “PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI”.</p> <p>Sumber: Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis 2015 Vol. 3(2) 135-141 ISSN: 2337-7887</p>	<p>Berikut hasil peneliatian antara lain:</p> <p>a) Variabel Kepemimpinan memiliki mean atau rata-rata seluruh item sebesar 4,42. Nilai tersebut menggambarkan bahwa persepsi penilaian responden terhadap kepemimpinan adalah sangat tinggi.</p> <p>b) Variabel Motivasi memliki mean atau nilai rata-rata seluruh item sebesar 3,69. Nilai tersebut menggambarkan bahwa persepsi penilaian responden terhadap motivasi tinggi.</p> <p>c) Variabel Kinerja memiliki mean atau nilai rata-rata seluruh item sebesar 3,96. Nilai tersebut menggambarkan bahwa persepsi penilaian responden terhadap kinerja pegawai tinggi.</p> <p>d) Hipotesis H1 menyatakan ada</p>	<p>Sama-sama menggunakan Kepemimpinan sebagai variabel X dan Kinerja Karyawan sebagai variabel Y dengan tingkat signifikasi 0,05.</p>	<p>Pada penelitian ini menggunakan Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan sebagai variabel X1 dan X2. Jumlah populasi 41 orang karyawan.</p>

		<p>pengaruh antara kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (X2). Hal ini di buktikan dari nilai t hitung = 2.049 yang lebih besar dari t tabel = 1.68488 atau nilai sig t = 0.030 yang lebih kecil dari $\alpha = 0.05$, sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 yang diajukan dalam penelitian ini diterima, pengujian variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan. Maka, dapat disimpulkan, kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</p> <p>e) Hipotesis H2 menyatakan ada pengaruh antara motivasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini di buktikan dari nilai t hitung = 4.116 yang lebih besar dari t tabel = 1.68488 atau nilai sig t = 0.00 yang lebih kecil dari $\alpha =$</p>		
--	--	--	--	--

		<p>0.05, sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis 2 yang diajukan dalam penelitian ini diterima, pengujian variabel motivasi terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan. Maka, dapat disimpulkan, motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</p> <p>f) Hipotesis H3 menyatakan ada pengaruh antara kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini di buktikan uji F dengan tingkat signifikansi 0.00, diperoleh nilai F hitung = 16.762 dan F tabel = 3.24, maka terbukti bahwa nilai F hitung lebih besar dari F tabel sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 yang di ajukan dalam penelitian ini diterima, ada pengaruh antara kepemimpinan (X1) dan</p>		
--	--	---	--	--

		<p>motivasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) adalah positif dan signifikan.</p>		
3.	<p>Okto Abrivianto P, Bambang Swasto, Hamidah Nayati Utami, 2014. "PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN".</p> <p>Sumber Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 7 No. 2 Januari 2014.</p>	<p>Hasil penelitian membuktikan bahwa :</p> <p>a) Variabel Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Artha Wenasakti Gemilang. Hal ini memiliki makna bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Motivasi berupa gaji masih merupakan daya tarik utama yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu karena adanya imbalan yang akan memuaskan kebutuhannya. Pertimbangan ini berkaitan dengan tingkat kepuasan yang akan diperoleh, jika</p>	<p>Sama sama menggunakan Motivasi dan Komitmen Organisasi sebagai X dan Kinerja sebagai variable Y dengan tingkat signifikansi 0,05.</p>	<p>Pada penelitian ini tidak menggunakan variable Kepemimpinan. Jumlah populasi 57 orang.</p>

		<p>usaha ditingkatkan menjadi suatu pelaksanaan, jika pelaksanaan itu berhasil dan jika imbalan yang dijanjikan diterima.</p> <p>b) Variabel Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Artha Wenasakti Gemilang. Hal ini memiliki makna bahwa semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Hal ini dijelaskan bahwa karyawan PT Artha Wenasakti Gemilang memiliki kesediaan untuk bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, responden bersedia mentaati segala peraturan terhadap peraturan yang ada di perusahaan,</p>		
--	--	--	--	--

		<p>responden memiliki kesediaan untuk mentaati segala peraturan terhadap peraturan yang ada di perusahaan, responden memiliki kesediaan untuk tetap menjadi karyawan di perusahaan tempat bekerja sekarang ini, responden sangat setuju dan merasa bangga terhadap keberhasilan organisasi yang telah dicapai perusahaan saat ini, dan responden bersedia untuk turut serta dalam pencapaian tujuan organisasi</p>		
4	<p>Aldo Herlambang Gardjito Mochammad Al Musadieq Gunawan Eko Nurtjahjono, 2014 “PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN”</p>	<p>Hasil penelitian membuktikan bahwa :</p> <p>a. Konstanta (a) = 0,537, menunjukkan besarnya kinerja, jika motivasi kerja dan lingkungan kerja sebesar nol, maka besarnya kinerja sebesar 0,537.</p> <p>b. Koefisien regresi motivasi kerja (b1)</p>	<p>Sama Sama menggunakan Motivasi sebagai X an Kinerja sebagai variabel Y dengan tingkat signifikansi 0,05</p>	<p>Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel Kepemimpinan dan Komitmen. Jumlah populasi 50</p>

	Sumber : Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 13 No. 1 Agustus 2014 administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id	sebesar 0,636, menunjukkan besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, koefisien regresi bertanda positif menunjukkan motivasi kerja berpengaruh searah terhadap kinerja, yang berarti setiap peningkatan motivasi kerja akan menyebabkan peningkatan kinerja. c. Koefisien regresi lingkungan kerja (b2) sebesar 0,226, menunjukkan besarnya pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja, koefisien regresi bertanda positif menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh searah terhadap kinerja, yang berarti setiap peningkatan lingkungan kerja akan menyebabkan peningkatan kinerja.		
5	Rahayu Saputri, Nur Rahmah Andayani, 2018. "PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DEPARTEMEN PRODUCTION DI	Hasil penelitian membuktikan bahwa : a. Dari hasil penelitian pada hipotesis 1 yang menunjukkan bahwa hasil perhitungan t hitung bernilai 0,046 lebih kecil dari nilai t tabel 1,652 dengan	Sama sama menggunakan Kepemimpinan dan Motivasi sebagai X dan Kinerja sebagai Y dengan tingkat	Pada penelitian ini tidak menggunakan variabel Komitmen. Jumlah populasi 430.

	<p>PT CLADTEK BI-METAL MANUFACTURING BATAM”</p> <p>Sumber : Journal of Applied Business Administration Vol 2, No 2, September 2018, hlm. 141-151. e-ISSN:2548-9909</p>	<p>tingkat signifikan t sebesar 0,963 dan nilai alpha 0,05. Karena nilai signifikan t < nilai alpha (0,963 < 0,05) sehingga variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, dengan demikian H1 ditolak.</p> <p>b. Dari hasil penelitian pada hipotesis 2 yang menunjukkan bahwa hasil perhitungan t hitung bernilai 4,278 lebih besar dari nilai t tabel 1,652 dengan tingkat signifikan t sebesar 0,000 dan nilai alpha 0,05. Karena nilai signifikan t < nilai alpha (0,000 < 0,05) sehingga variabel motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian H2 diterima.</p> <p>c. Dari hasil penelitian pada hipotesis 3 yang menunjukkan bahwa hasil perhitungan F hitung bernilai 9,464 lebih besar dari nilai F tabel 3,04 dengan tingkat signifikan t</p>	<p>signifikasi 0,05</p>	
--	--	--	-------------------------	--

		<p>sebesar 0,000 dan nilai alpha 0,05. Karena nilai signifikan $t < \text{nilai alpha}$ ($0,000 < 0,05$) sehingga semua variabel (kepemimpinan dan motivasi kerja) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian H3 diterima.</p>		
--	--	---	--	--

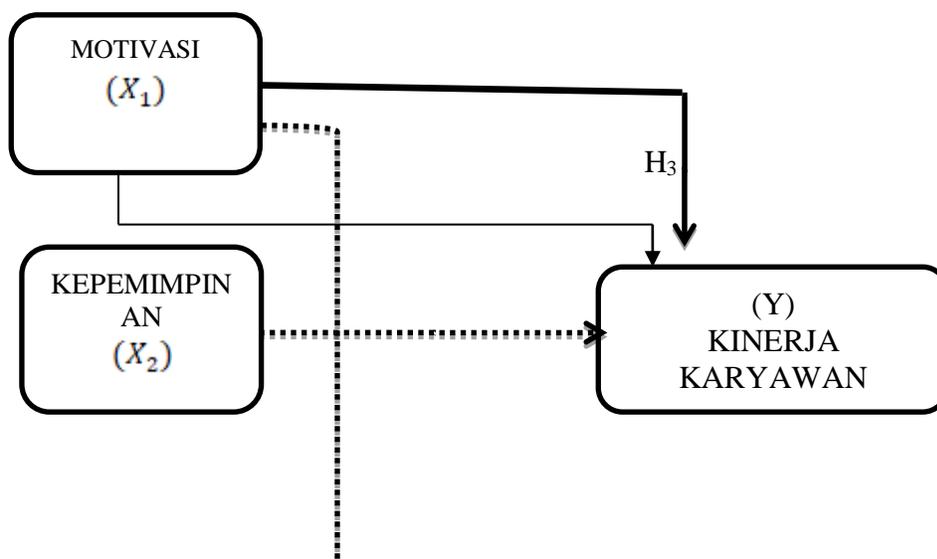
Sumber: Pater Rajagukguk, (2016), SyazhashahPutra Bahrum1 , Inggrid Wahyuni Sinaga 2, (2015), Okto Abrivianto P, Bambang Swasto, Hamidah Nayati Utami, (2014), Rahayu Saputri, Nur Rahmah Andayani, (2018), Aldo Herlambang Gardjito Mochammad Al Musadieg Gunawan Eko Nurtjahjono, (2014) .

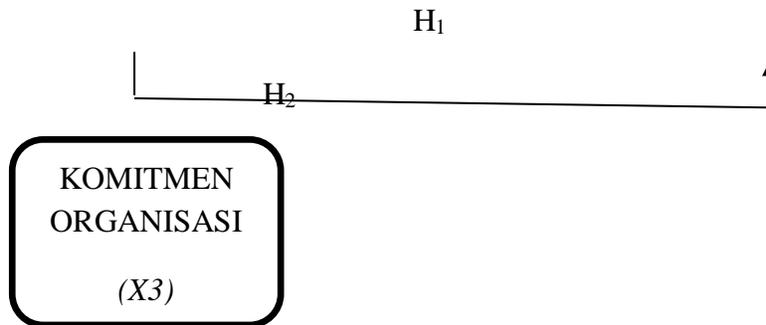
2.6 Kerangka Berpikir dan Hipotesis

2.6.1 Kerangka Berpikir

Menurut Sugiyono (2017: 60) “Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting”.

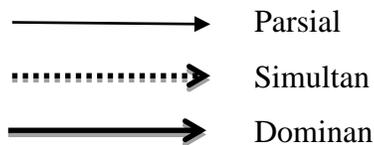
Kerangka berpikir yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut ini :





Gambar 1 : Kerangka Berpikir
Sumber : Data diolah, peneliti 2022

Keterangan :



Dari gambar diatas dapat dijelaskan bahwa variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel motivasi, kepemimpinan dan komitmen organisasi.

2.6.2 Hubungan Antar Variabel

2.6.2.1 Pengaruh Variabel Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan lampiran penelitian terdahulu diatas, menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Subagio (2015: 45) “Artinya apabila motivasi kerja meningkat menyebabkan peningkatan kualitas kinerja karyawan. Oleh karena itu, untuk mengoptimalkan kinerja karyawan harus diupayakan meningkatkan motivasi kerja”.

2.6.2.2 Pengaruh Variabel Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan lampiran penelitian terdahulu diatas, menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Syazhashah Putra Bahrum¹ dan Ingrid Wahyuni Sinaga² (2015: 136). Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama.

2.6.2.3 Pengaruh Variabel Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan lampiran penelitian terdahulu diatas, menunjukkan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Menurut (Rozikin, 2012: 12) dalam jurnal Muhammad Ras Muis berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan” (2018: 18). Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap profesinya maupun organisasi tempat bekerja seringkali menjadi isu yang sangat penting. Bahkan beberapa organisasi berani memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu persyaratan untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam iklan lowongan-lowongan kerja, hal ini menunjukkan pentingnya komitmen di dalam dunia kerja. Komitmen kerja di perusahaan tidak terlepas dari bentuk hubungan antara pegawai dengan pekerjaan atau profesi di tempat pegawai tersebut bekerja demi tercapainya tujuan bisnis yang diinginkan oleh perusahaan tersebut (Rozikin, 2012: 12).

2.6.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017: 63) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”. Berdasarkan pendapat di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H_1 = Terdapat pengaruh secara simultan Motivasi, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Randu Putra Perkasa Nusantara Kota Probolinggo (Sesuai dengan Penelitian Terdahulu dalam jurnal Syahhashah Putra Bahrum dkk, 2015 dan jurnal Aldo Herlambang Gardjito, 2014).

H_2 = Terdapat pengaruh secara parsial Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Randu Putra Perkasa Nusantara Kota Probolinggo (Sesuai dengan Penelitian Terdahulu dalam jurnal Pater Rajagukguk, 2016 dan jurnal Rahayu Saputri, 2018).

H_3 = Variabel Motivasi Kerja berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan PT. Randu Putra Perkasa Nusantara Kota Probolinggo (Sesuai dengan Penelitian Terdahulu dalam jurnal Okto Abrivianto P, 2014).

