

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Berikut ini beberapa definisi kinerja menurut pendapat para ahli sebagai berikut: Mangkunegara (2005 : 67) mendefinisikan kinerja sebagai berikut : "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Sedangkan menurut Hasibuan (2006 : 94) Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu".

Dari beberapa definisi tersebut penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan output atau hasil kerja yang dihasilkan baik segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan perannya di dalam organisasi atau perusahaan yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Secara umum tujuan dari penilaian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kerja pegawai dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kinerja adalah sebagai pertimbangan keputusan organisasi terhadap pegawainya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya. Sehingga penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan dari proses perekrutan, seleksi, penempatan dan pelatihan di organisasi. (Hariandja, 2002 : 195).

3. Aspek-Aspek Penilaian Kinerja dan Standar Pekerjaan

Menurut Hasibuan (2006 : 95) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal dan horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

2. Tanggung jawab dan kecakapan

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaan, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

3. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

4. Sikap

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti pada bawahannya.

7. Inisiatif

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

8. Keandalan

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaan.

9. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang – orang yang tidak bertanggung jawab.

10. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi :

1. Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
2. Waktu yang dipergunakan atau lamanya menyelesaikan pekerjaan.
3. Jumlah kesalahan dalam melakukan pekerjaan.
4. Jumlah dan jenis pemberian dalam bekerja.

Sedangkan aspek kualitatif meliputi :

1. Kecepatan kerja dan kualitas pekerjaan.
2. Tingkat kemampuan dalam bekerja.
3. Kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin atau peralatan.
4. Kemampuan mengevaluasi (keluhan atau kebiasaan konsumen).

4. Langkah-Langkah Dalam Peningkatan Kinerja

Langkah-langkah dalam peningkatan kinerja menurut Mangkunegara (2005 : 22) sebagai berikut :

a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja. Dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu :

1. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus melalui fungsi-fungsi bisnis.
2. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
3. Memperhatikan masalah yang ada.
4. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain :
 1. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
 2. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan :
 1. Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan.
 2. Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.
 3. Mengidentifikasikan hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.

4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.

2.1.2. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin merupakan sumber daya manusia kunci dalam organisasi manapun. Tanpa kepemimpinan sebuah organisasi hanyalah suatu kekacauan manusia dan mesin.

Kebanyakan definisi tentang kepemimpinan mempertalikan fungsi pemimpin dalam organisasi dengan sasaran. Beberapa pengertian diantaranya (Komaruddin, 2000) :

1. Menurut Ordway Tead,

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar orang-orang itu bekerjasama mencapai tujuan yang mereka inginkan.

2. Menurut George R. Terry

Kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar orang-orang itu mencapai tujuan kelompok.

3. Menurut Keith Davis

Kepemimpinan adalah faktor kemanusiaan yang mengikat kelompok menjadi satu dan mendorongnya menuju tujuan.

Dari beberapa pengertian kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain agar

dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan perusahaan.

2. Tipe Kepemimpinan

Setiap pemimpin dalam memimpin suatu organisasi mempunyai tipe kepemimpinan tersendiri.

1. Tipe kepemimpinan

a. Tipe otokratis

Pimpinan yang mendasarkan diri pada perintah/ pemaksaan kehendak dan tidak mempertimbangkan keadaan bawahan.

b. Tipe suportif

Pimpinan yang mempunyai anggapan bahwa para bawahan ingin bekerja dan berkembang oleh karena itu atasan cukup memberi dorongan.

c. Tipe demokratik

Pimpinan yang berpendapat bahwa perencanaan pengambilan keputusan dan pengawasan diambil secara bersama-sama antara anggota organisasi.

d. Tipe birokrasi

Pimpinan yang mendasarkan diri bahwa bawahan harus dibina sesuai aturan sehingga dalam memimpin selalu melaksanakan aturan/ tidak fleksibel sehingga sulit dalam pengambilan keputusan.

e. Tipe *Laissez-faire*

Pemimpin yang memberikan kebebasan sepenuhnya pada kelompok atau individu dalam pengambilan keputusan. Dalam hal ini partisipasi pimpinan tidak langsung.

3. Teori Kepemimpinan dan Pendekatan Kepemimpinan

Sebelum mencoba untuk menganalisa kedudukan kepemimpinan suatu organisasi, perlu menelusuri perkembangan teori kepemimpinan

terlebih dahulu. Beberapa teori tersebut diantaranya (Menurut Davis yang dikutip oleh Reksohadiprojo, dan T. Hani Handoko 2003)

1. Teori kepemimpinan

a. Teori sifat kepemimpinan

Teori ini mengatakan bahwa seseorang itu dilahirkan membawa atau tidak membawa sifat-sifat yang diperlukan bagi pimpinan atau tidak membawa sifat-sifat yang diperlukan bagi pimpinan atau dengan individu yang lahir telah membawa ciri-ciri tertentu yang memungkinkan dia menjadi seorang pemimpin.

b. Teori *Path – Goal*

Teori ini merupakan pengembangan yang wajar sebab kepemimpinan erat hubungannya dengan motivasi di satu pihak dan kekuasaan di pihak lain. Teori *Path – Goal* ini menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi bawahan, kepuasan dan pelaksanaan kerja.

c. Teori sifat

Teori ini merupakan analisa ilmiah tentang kepemimpinan, dimiliki dengan memusatkan perhatian pada pemimpin itu sendiri. Ada beberapa faktor yang bisa diteliti dari kepemimpinan yaitu: kecerdasan, perasaan humor, kejujuran, simpati, dan percaya diri.

d. Teori kelompok

Teori beranggapan bahwa kelompok bisa mencapai tujuannya dengan melalui pertukaran positif antara pimpinan dan bawahan.

2. Pendekatan kepemimpinan

Berbagai studi tentang kepemimpinan mengelompokkan pendekatan kepemimpinan menjadi tiga pendekatan yaitu :

a. Pendekatan atas *traits*

Yaitu pendekatan berdasarkan sifat, perangai atau kualitas yang diperlukan seseorang untuk menjadi pimpinan.

b. Pendekatan *behavior* (perilaku)

Yaitu pendekatan yang mempelajari perilaku yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang efektif.

c. Pendekatan *contingency*

Yaitu pendekatan berdasarkan atas faktor-faktor situasional, untuk menentukan gaya kepemimpinan efektif.

4. Fungsi Kepemimpinan

Menurut *I Gusti Ngurah Gorda (2004 : 154)*, fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktifitas dan efisiensi perusahaan yaitu :

1. Fungsi kepemimpinan sebagai inovator

Sebagai inovator, pemimpin mampu mengadakan berbagai inovasi-inovasi baik yang menyangkut perkembangan produk, sistem manajemen yang efektif dan efisien, maupun dibidang konseptual yang keseluruhannya

dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator

Sebagai komunikator, maka pimpinan harus mampu menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi yang dilakukan secara baik kepada seorang dan atau sekelompok karyawan sehingga timbul pengertian dikalangan mereka.

3. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator

Sebagai motivator, pemimpin merumuskan dan melaksanakan berbagai kebijaksanaan yang mengarah kepada upaya mendorong karyawan untuk melaksanakan suatu kegiatan tertentu dengan tegas dan tanggung jawabnya yang mampu memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

4. Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler

Sebagai kontroler (pengendalian), pemimpin melaksanakan fungsi pengawasan terhadap berbagai aktivitas perusahaan agar terhindar dari penyimpangan baik terhadap pemakaian sumber daya maupun di dalam pelaksanaan rencana dan program kerja perusahaan sehingga pencapaian tujuan menjadi efektif dan efisien.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Dalam mensukseskan kepemimpinan dalam perusahaan, pemimpin perlu perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya (Mulyadi dan Rivai, 2009 : 105).

Gaya kepemimpinan atasan dapat mempengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprsetasi, dan akan berujung pada keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Suranta, 2002 : 56). Pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang paling tepat, dimana gaya kepemimpinan yang paling tepat yaitu gaya kepemimpinan yang dapat memaksimalkan kinerja, dan mudah dalam menyesuaikan dengan segala situasi dalam organisasi (Mulyadi dan Rivai, 2009 : 105).

Mulyadi dan Veithzal Rivai (2009 : 107) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama.

2. Indikator Gaya Kepemimpinan

Adapun indikator gaya kepemimpinan menurut (Mulyadi dan Rivai, 2009) :

1. Watak

Sifat batin manusia yang mempengaruhi segenap pikiran dan tingkah laku, budi pekerti, tabiat atau sifat seseorang.

2. Visi

Suatu pandangan jauh tentang tujuan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan secara jelas menerangkan gambaran sistem yang ingin dicapai.

3. Kemampuan

Merupakan usaha yang secara sistematis dan dilakukan untuk mengubah situasi dan kondisi ketaraf yang lebih sempurna.

4. Memberi motivasi

Harus mampu membuat suatu sistem yang bisa mengawasi dinamika diantara para pegawai dan keadaan emosional di dalam batin seorang karyawan.

5. Memberikan arahan

Perintah resmi seorang pemimpin perusahaan kepada bawahannya yang berupa petunjuk untuk melaksanakan sesuatu dan jika tidak dilaksanakan akan mendapat sanksi.

6. Melakukan evaluasi

Proses pengukuran atau penilaian efektivitas strategi yang digunakan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

3. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins (2006) terdapat empat macam gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Kharismatik.

Adalah gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka.

2. Gaya kepemimpinan transaksional.

Yaitu gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

3. Gaya kepemimpinan transformasional.

ialah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut.

4. Gaya kepemimpinan visioner.

Merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

2.1.4 Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata Latin "*Movere*" yang berarti dorongan atau daya bergerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau

bekerja keras dengan memberikan semua kemampuannya dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Berikut ini pendapat para ahli mengenai motivasi kerja, antara lain: Menurut Sardiman (2007: 73), menyebutkan motif dapat diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan di dalam subjek untuk melakukan aktifitas-aktifitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Bahkan motif dapat dikatakan sebagai suatu kondisi intern (kesiapsiagaan). Berawal dari kata motif itu, maka motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah menjadi aktif. Motif menjadi aktif pada saat-saat tertentu, terutama bila kebutuhan untuk mencapai tujuan sangat dirasakan atau mendesak.

Menurut Simamora (2004:510), motivasi adalah : “Sebuah fungsi dari pengharapan individu bahwa upaya tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja yang pada gilirannya akan membuahkan imbalan atau hasil yang dikehendki”.

Sedangkan menurut Flippo dalam Hasibuan (2006:143):
“Motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want

simultaneously with attainment or organizational objectives". (Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi sekaligus tercapai).

Berdasarkan pendapat di atas, maka penulis menyimpulkan motivasi merupakan suatu dorongan dari dalam diri seseorang atau karyawan untuk bekerja seoptimal mungkin demi tercapainya tujuan organisasi sekaligus terpenuhinya kebutuhan karyawan.

2. Tujuan dan Fungsi Motivasi

Motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia itu ke arah tujuan yang diinginkan. Menurut Hasibuan (2006:146) adapun tujuan pemberian motivasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan uraian di atas tujuan motivasi merupakan upaya untuk menggerakkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan oleh perusahaan dan kinerja karyawannya akan optimal.

3. Fungsi motivasi

1. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
2. Menentukan arah perbuatan, yakni ke arah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
3. Menyelesaikan perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut (Sardiman, 2007: 85).

4. Metode dan Proses Motivasi

Manajemen sumber daya manusia memiliki metode-metode untuk memotivasi karyawannya. Menurut Hasibuan (2006:149) metode-metode motivasi adalah sebagai berikut :

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*), adalah motivasi (materil dan non materil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan

untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.

2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

5. Teori - Teori Motivasi

Pada dasarnya proses motivasi dapat digambarkan jika seseorang tidak puas akan mengakibatkan ketegangan, yang pada akhirnya akan mencari kepuasan yang menurut ukurannya sendiri sudah sesuai dan harus terpenuhi. Beberapa teori motivasi yang dikenal yaitu :

1. Teori Hierarki Kebutuhan

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) milik Abraham Maslow. Ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah:

1. Fisiologis: meliputi rasa lapar, haus, berlindung, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Rasa aman: Meliputi rasa ingin melindungi dari bahaya fisik dan emosional.
3. Sosial: Meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan.

4. Penghargaan: Meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian; dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi diri: Dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri.

Menurut teori tersebut mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang benar-benar terpenuhi secara lengkap, sebuah kebutuhan yang pada dasarnya telah dipenuhi tidak lagi memotivasi.

Jadi bila ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, perlu memahami tingkat hierarki dimana orang tersebut berada saat ini dan fokus untuk memenuhi kebutuhan - kebutuhan di atas tingkat tersebut.

Kelima kebutuhan tersebut sangat penting dan terkait dalam bentuk tingkatan yang teratur. Satu tingkat kebutuhan menjadi kuat setelah tingkat kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi kepuasannya.

2. Teori X dan Y

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia: pandangan pertama pada dasarnya negatif, disebut teori x (*theory x*), dan yang kedua pada dasarnya positif, disebut teori y (*theory y*). Setelah mengkaji para manajer berhubungan dengan para karyawan, McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia di dasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh manajer adalah:

1. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan, sebisa mungkin, berusaha untuk menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan - tujuan.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
4. Sebagaimana karyawan menempatkan keamanan di atas faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat-sifat manusia dalam Teori X, McGregor menyebutkan empat asumsi positif yang disebutnya sebagai Teori Y:

1. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
2. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
3. Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, tanggung jawab.
4. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang di edarkan keseluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu. Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri yakin bahwa asumsi-asumsi teori y lebih valid daripada teori x. Oleh karena itu, ia mengemukakan berbagai ide seperti pembuatan keputusan partisipatif, pekerjaan yang menantang, serta hubungan kelompok yang baik

sebagai pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi pekerjaan seorang karyawan.

Teori kebutuhan McClelland (Stephen Robbins, 2008) menyatakan bahwa pencapaian, kekuatan, dan hubungan adalah tiga kebutuhan penting yang membantu menjelaskan motivasi. Teori kebutuhan McClelland (*McClelland's theory of needs*) di kembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya.

Teori tersebut berfokus pada tiga kebutuhan: pencapaian, kekuatan, dan hubungan. Hal-hal tersebut di definisikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*): Dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
2. Kebutuhan kekuatan (*need for power*): Kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
3. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*): Keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

Pada kelompok masing-masing karyawan akan mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan. Karyawan yang mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan tinggi akan cenderung memilih situasi dimana mereka akan dapat memperoleh dan mempertahankan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain.

Berdasarkan teori di atas, ada persamaan mengenai motivasi yang dikemukakan oleh Maslow, McGregor, dan McClelland yaitu mereka sama-sama mengemukakan bahwa seseorang termotivasi atas dasar kebutuhan, bukan atas dasar keadilan maupun harapan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang relevan dengan penelitian ini disajikan dalam bentuk table di bawah ini:

| Peneliti | Judul Penelitian | Variabel Yang Digunakan | Kesimpulan | Persamaan | Perbedaan |
|-----------------------|--|---|---|---|---|
| Meza Rolasmana (2013) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Efektivitas Pengambilan Keputusan, dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan Pada Swalayan di Tanjungpinang | Gaya Kepemimpinan (X1), Pengambilan Keputusan (X2), Kompensasi (X3), Kinerja Karyawan (Y) | Penelitian ini menggunakan teknik sampel <i>purposive sampling</i> Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, dan uji regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Efektifitas pengambilan keputusan tidak berpengaruh | Variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan | Variabel pengambilan keputusan dan kompensasi |

| | | | | | |
|----------------------|--|---|---|---|--------------------------------|
| | | | signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. | | |
| Arif Sehfudin (2011) | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang | Gaya Kepemimpinan (X1), Komunikasi Organisasi (X2), Motivasi Kerja (X3), Kinerja Karyawan (Y) | Penelitian ini menggunakan teknik sampel <i>purposive sampling</i> Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, dan uji regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja. | Variabel Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan Kinerja Karyawan | Variabel Komunikasi Organisasi |

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

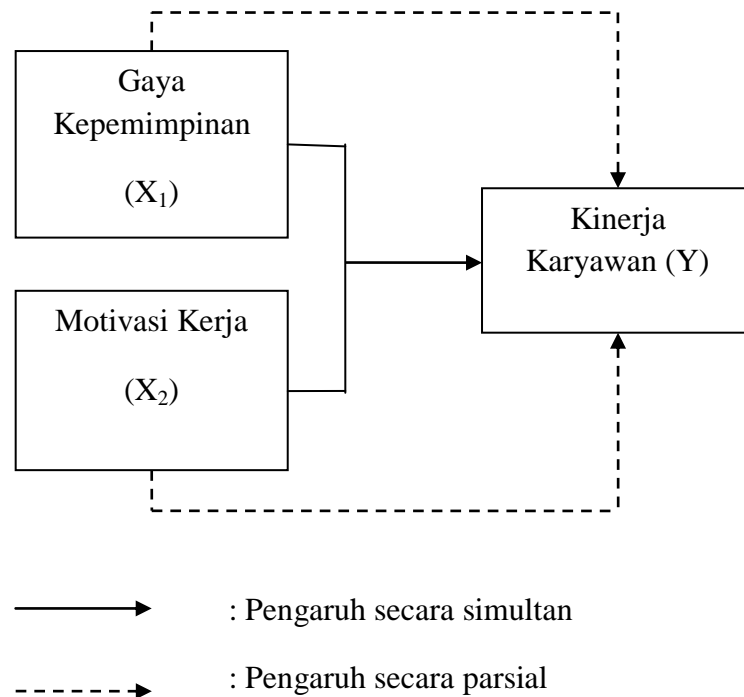
Terdapat beberapa penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan antara lain penelitian dari Meza Rolasmana (2013) yang meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Efektivitas Pengambilan Keputusan, dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini dilakukan pada Bagian Keuangan Swalayan di Tanjungpinang, alat analisis menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Efektifitas pengambilan keputusan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan Arif Sehfudin (2011) meneliti Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini dilakukan pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang , alat analisis menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan , dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan .

Adapun persamaan antara penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dengan penelitian di atas adalah variabel terikat dan variabel bebas yang digunakan sama, yang mana variabel terikatnya adalah kinerja karyawan dan variabel bebasnya adalah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja.

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

2.4. Hipotesis

Berdasarkan Landasan Teori dan Referensi Penelitian Terdahulu diatas, maka dapat diambil rumusan hipotesis sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Memorandum Sejahtera.
2. Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Memorandum Sejahtera.
3. Motivasi kerja berpengaruh secara dominan terhadap kinerja karyawan PT. Memorandum Sejahtera.