

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Sekar Widia Ningsih, 2021. **Peranan Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kelurahan Tanah Lemo Kecamatan Bontobahari Kabupaten Bulukumba**. Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Makassar. Penelitian ini bertujuan secara umum adalah untuk mengetahui bagaimana peranan pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai di kantor kelurahan tanah lemo kecamatan bontobahari kabupaten bulukumba. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme digunakan atau interpretif, di gunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamia, dimana peneliti adalah bagian dari instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, data yang diperoleh cenderung data kualitatif, analisis data bersifat induktif/kualitatif dan hasil penelitian kualitatif bersifat untuk memahami makna, memahami keunikan, mengkontruksi fenomena dan menemukan hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peranan pemimpin dalam meninkat kinerja pegawai di Kantor Kelurahan Tanah Lemo Kecamatan Bontobahari Kabupaten Bulukumba, dari aspek Peran sebagai pribadi Lurah Tanah Lemo Kecamatan Bontobahari bertanggung jawab penuh terhadap semua pekerjaannya serta tegas dalam memimpin dan sangat menjunjung sikap saling menghargai

terhadap bawahannya di kantor, begitu pula dengan Peran Informasi Lurah dalam mengelola informasi sudah terlaksana dengan baik dimana sebelum menyebarkan informasi, lurah terlebih dahulu memantau dan memilah secara cermat informasi tersebut untuk disampaikan kepada pegawai kemudian diteruskan kepada masyarakat Kelurahan Tanah Lemo, serta Peran Pembuat Keputusan Lurah dalam mengambil keputusan selalu melibatkan pegawai di kantor (bermusyawarah) dan sangat menjunjung sikap saling menghargai terhadap masukan dalam bentuk kritik maupun saran dari para pegawai.

2. Roland Karina Lumban Toruan, 2021. **Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Samarinda.**

Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda. Penelitian ini berlatar belakang oleh sebuah masalah dimana pada pengaruh peran pemimpin di kantor Dinas Perhubungan Kota Samarinda belum berjalan dengan maksimal dalam meningkatkan kinerja pegawai. Peran pemimpin sangat diharapkan agar para pegawai terarah dan profesional, sehingga lebih mudah untuk mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai bersama, pegawai masih kurang disiplin dalam melaksanakan pekerjaan dan masih ada pegawai yang tidak tepat waktu pada saat turun kantor. Selaku pemimpin harus bisa meningkatkan kinerja pegawai dengan memberikan motivasi, dorongan dan mengarahkan pegawai untuk mewujudkan visi dan misi kantor Dinas Perhubungan Kota Samarinda.

Penelitian ini memiliki kebaruan karena mengkaji peran pimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan dengan pendekatan kontekstual pemerintahan daerah,

menekankan peran kepemimpinan formal dan nonformal dalam birokrasi lokal yang belum banyak diteliti sebelumnya.

Perbedaan penelitian Sekar Widia Ningsih, 2021. Peranan Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Kelurahan Tanah Lemo Kecamatan Bontobahari Kabupaten Bulukumba dan Roland Karina Lumban Toruan, 2021. Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Samarinda adalah dari teori yang di ambil dan penelitian ini menggambarkan secara menyeluruh tentang Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan.

## **B. Tinjauan Teoritis**

### **1. Peran**

Peran berarti sesuatu yang dimainkan atau dijalankan. Peran didefinisikan sebagai sebuah aktivitas yang diperankan atau dimainkan oleh seseorang yang mempunyai kedudukan atau status sosial dalam organisasi. Peran diartikan sebagai perangkat tingkah yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan dalam masyarakat.

Peran adalah aktivitas yang dijalankan seseorang atau suatu lembaga/organisasi. Peran yang harus dijalankan oleh suatu lembaga/organisasi biasanya diatur dalam suatu ketentuan yang merupakan fungsi dari lembaga tersebut. Peran itu ada dua macam yaitu peran yang diharapkan (*expected role*) dan peran yang dilakukan (*actual role*). Dalam

melaksanakan peran yang diembannya, terdapat faktor pendukung dan penghambat.

Peran menurut Koentjaraningrat, berarti tingkahlaku individu yang memutuskan suatu kedudukan tertentu, dengan demikian konsep peran menunjuk kepada pola perilaku yang diharapkan dari seseorang yang memiliki status/posisi tertentu dalam organisasi atau sistem.

Menurut Abu Ahmadi peran adalah suatu kompleks pengharapan manusia terhadap caranya individu harus bersikap dan berbuat dalam situasi tertentu yang berdasarkan status dan fungsi sosialnya.

Pengertian peran menurut Soerjono Soekanto, yaitu peran merupakan aspek dinamis kedudukan (status), apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu peranan.

Menurut Henry Mintzberg dalam Robbins dkk. (2017:7) dalam observasinya menyimpulkan bahwa manajer/pemimpin melakukan peran atau perilaku yang berbeda dan saling berkaitan erat, peran tersebut dapat dikelompokkan sebagai berikut antarpersonal, informasional dan pengambilan keputusan:

- 1) Peran antarpersonal; Peran tokoh utama (figurehead), pemimpin/ manajer diwajibkan melakukan tugas-tugas rutin terkait seremonial yang bersifat simbolis dari sebuah lembaga hukum atau sosial. Peran kepemimpinan, bertanggung jawab dalam memotivasi dan mengarahkan bawahan. Peran penghubung, mempetahankan jaringan koneksi luar dengan memberikan pertolongan dan informasi.
- 2) Peran informasional; Peran pemantau, mengumpulkan dan menerima informasi dari organisasi maupun institusi luar serta sebagai pusat informasi internal dan eksternal organisasi. Peran penyebar, meneruskan

informasi yang diperoleh dari orang luar atau karyawan lain kepada anggota organisasi. Peran juru bicara, sebagai wakil organisasi untuk meneruskan informasi kepada orang luar mengenai rencana, kebijakan dan hasil organisasi juga bertindak selaku ahli dalam industri organisasi.

- 3) Peran pengambilan keputusan; Peran kewirausahaan, mencari peluang dalam organisasi dan lingkungannya serta memprakarsai proyek baru dengan tujuan perubahan lebih baik. Peran sebagai penyelesaian masalah, bertanggung jawab dan melakukan tindakan korelatif untuk menyelesaikan berbagai masalah organisasi yang tak terduga. Peran pengalokasi sumber daya, bertanggung jawab atas penyediaan sumber daya manusia, fisik dan moneter. Peran negosiator, bertanggung jawab atas negosiasi-negosiasi besar sebagai wakil organisasi dengan unit- unit lain demi kepentingan organisasi sendiri.

Menurut Soerjono Soekanto (2018:243) Peran merupakan aspek dinamis kedudukan (status), apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu peranan. Sedangkan status merupakan sekumpulan hak dan kewajiban yang dimiliki seseorang apabila seseorang melakukan hak-hak dan kewajiban-kewajiban sesuai kedudukannya, maka ia menjalankan suatu fungsi. Hakekatnya peran juga dapat dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku tertentu yang ditimbulkan oleh suatu jabatan tertentu. Kepribadian seseorang juga mempengaruhi bagaimana peran itu harus dijalankan atau diperankan pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah akan mempunyai peran yang sama. Peran merupakan tindakan atau perilaku yang dilakukan oleh seseorang yang menempati suatu posisi di dalam status sosial.

Adapun syarat-syarat peran dalam Soerjono Soekanto (2018:243) mencakup tiga hal penting, yaitu :

1. Peran meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat. Peranan dalam arti ini merupakan rangkaian

peraturan-peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan kemsyarakatan.

2. Peran adalah suatu konsep perilaku apa yang dapat dilaksanakan oleh individu-individu dalam masyarakat sebagai organisasi.
3. Peran juga dapat dikatakan sebagai perilaku individu, yang penting bagi struktur sosial masyarakat.

Dari beberapa pengertian diatas, penulis menyimpulkan bahwa pengertian peran adalah suatu sikap atau perilaku yang diharapkan oleh banyak orang atau sekelompok orang terhadap seseorang yang memiliki status atau kedudukan tertentu.

## **2. Kepemimpinan**

### **a. Pengertian**

Menurut Simarmata et al., (2021:15) Kepemimpinan diartikan sebagai sebuah proses memberi pengaruh baik secara pikiran, perasaan, maupun tingkah laku dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama pula.

Pendapat lain dari Munajat, (2021:34) Kepemimpinan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk dapat mencapai tujuan individu atau tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan mampu mempengaruhi, mendukung dan memotivasi para pengikutnya agar mereka melaksanakannya dengan semangat untuk mencapai tujuan yang diinginkan, baik secara individu maupun organisasi. Juga perlu

menemukan keseimbangan antara kebutuhan pengikut untuk mencapai tujuan individu dan organisasi.

Suparman (2019:56) Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama agar mau mengambil langkah dan tindakan dalam mencapai tujuan bersama, serta mempengaruhi berbagai situasi dan kondisi watak seseorang untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Bekerja lebih keras dengan mempengaruhi dan mengawasi, bekerja sama dan memimpin dengan memberi contoh untuk mencapai tujuan.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau membimbing bawahan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan yang disepakati bersama

## **b. Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Simarmata et al., (2021:77) kepemimpinan mempunyai fungsi antara lain:

- 1) Fungsi perencanaan, yang harus mengembangkan rencana yang matang dengan mengembangkan dan menyusun strategi yang tepat dan tepat sasaran, sejalan dengan tujuan organisasi
- 2) Fungsi komunikator, setiap pemimpin harus menjadi komunikator yang baik secara vertikal, horizontal dan diagonal
- 3) Fungsi pemecahan masalah (problem solving), seorang pemimpin harus mampu memecahkan masalah yang akan dan telah terjadi, mengetahui apa saja gejalanya dan apa masalahnya.
- 4) Fungsi pengawasan, fungsi kepemimpinan yang dikendalikan dengan membangun hubungan yang luas dengan pemangku kepentingan, dengan organisasi lain (membuka link/jaringan), memberikan dukungan kepada anggota atau kelompok, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, dengan mengatur waktu dengan baik dan dengan mengembangkan manajemen ke arah yang lebih baik.

- 5) Fungsi evaluasi, mengevaluasi kinerja anggota kelompok, memutuskan gagasan/ide sebagai tindakan yang tepat untuk dilakukan dan memberikan nilai objektif sesuai aturan yang telah ditetapkan.

### c. Jenis-Jenis Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, jadi pengaruh tergantung pada gaya yang digunakannya, sehingga keberhasilan suatu lembaga ditentukan oleh gaya yang digunakan pemimpin untuk memimpin anggotanya. Hidayat dan Banten (2020:21)

- 1) Pemimpin Otokrasi Otokrasi berasal dari kata oto yang berarti sendiri dan kratos yang berarti pemerintahan. Jadi, otokrasi berarti memiliki sifat pemerintahan dan penentuan nasib sendiri. Pemimpin otokratis beranggapan bahwa dirinyalah yang bertanggung jawab penuh dan yang dapat menentukan kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Dia selalu khawatir bahwa sesuatu tidak akan berjalan seperti yang dia rencanakan. Dia ingin semuanya terjadi sesuai dengan apa yang telah dia tentukan.
- 2) Pemimpin Permisif Tipe pemimpin ini menyerahkan pemecahan masalah dan pemecahan tujuan kepada bawahan. Bawahan lebih dominan daripada pemimpin itu sendiri. Oleh karena itu, tipe pemimpin ini merupakan kebalikan dari tipe pemimpin otoriter.
- 3) Pemimpin Demokrasi Pemimpin yang demokratis melihat dirinya sebagai bagian dari kelompoknya, yang bersama-sama dengan kelompoknya berjuang dan bertanggung jawab atas pencapaian tujuan bersama. Agar setiap anggota merasa ikut bertanggung jawab, maka semua anggota diundang untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan, baik dalam perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasinya. Setiap anggota dipandang sebagai sumber potensi yang berharga dan memiliki peran dalam mencapai tujuan.
- 4) Pemimpin Paternalistik Gaya kepemimpinan paternalistik didasarkan pada pendekatan paternalistik (paternalist approach). Ensiklopedia administrasi menjelaskan bahwa pendekatan ini didasarkan pada gagasan bahwa pejabat bawahan menganggap pejabat yang dipimpin lebih pintar, lebih cakap, lebih kompeten daripada dirinya sendiri, sehingga bawahan merasa berkewajiban untuk mengikuti apa pun yang diinginkan penguasa.
- 5) Pemimpin Kharismatis Karismatik adalah suatu keadaan atau bakat yang berhubungan dengan kemampuan kepemimpinan yang luar biasa. Karisma mampu membangkitkan daya tarik tersendiri yang pada gilirannya pengikut bangkit untuk memuja dan menunjukkan kekaguman kepada pemimpinnya.

- 6) Pemimpin Administratif atau Eksekutif Kepemimpinan tipe administratif adalah kepemimpinan yang mampu melakukan tugas-tugas administratif secara efektif. Sedangkan pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan.
- 7) Pemimpin Situasional Para ahli yang mempelajari masalah kepemimpinan menyimpulkan bahwa perilaku pemimpin ketika mempengaruhi anggotanya untuk melakukan pekerjaan mereka dan kriteria lainnya sangat dipengaruhi oleh situasi yang tidak pernah kaku. Pentingnya situasi telah diakui secara luas oleh para ahli karena memiliki pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan yang ditampilkan oleh seorang pemimpin ketika mempengaruhi anggotanya.

### 3. Kinerja

#### a. Pengertian

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar “kerja” yang menterjemahkan kata dari bahasa asing prestasi. Bisa pula berarti hasil kerja. Pengertian Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Nurlaila dalam Hasibuan (2016:71) ‘kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses’. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

Rivai dan Basri (2016:50) “kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan”, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Sedangkan Mathis dan Jackson dalam Hasibuan (2016:77) menyatakan bahwa ‘kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja instansi atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di instansi tersebut’.

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku. Amstrong dalam Rivai (2016:51). Pengertian ‘kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebgaai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya’.

Hasibuan (2016:72) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah “suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Mangkunegara (2017:18) mendefinisikan “kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan pegawai dan kinerja organisasi. Disamping itu dapat juga untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan.

## **b. Penilaian Kinerja**

Chung dan Megginson dalam Keban (2017:213), mendefinisikan penilaian kinerja ‘adalah cara mengukur kontribusi yang diberikan oleh setiap individu bagi organisasinya’. Dan tujuannya yang terdiri atas dua, yaitu memberikan insentif/disinsentif kepada hasil kerja yang dicapai pada masa lampau, dan member motivasi terhadap perbaikan kinerja dimasa mendatang.

Dwiyanto (2016:47), mengatakan bahwa “penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai misinya”.

Simamora dalam bukunya Keban, (2016:214), ‘penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai’. Sesuai dengan tujuan penilaian kinerja.

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah sebagai penilaian hasil kerja individu, dan bukan kelompok, organisasi, atau proses. Apa yang dilakukan oleh individu tidak terlepas dari desain proses dan struktur serta perilaku organisasi yang berlaku. Tujuannya adalah untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada diatas rata-rata.

### **c. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja yang dimaksud oleh LAN-RI dalam Pasolong “Teori Administrasi Publik” (2016:66), adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditingkatkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*inputs*) keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), mamfaat (*benefits*) dan dampak (*impacts*).

Menurut Robbins dalam Novia Ruth Silaen, dkk (2021:16), ada lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu :

#### 1) Kualitas Kerja.

Kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan dan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran dari kualitas kerja.

- 2) Kuantitas Kerja.  
Jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus aktifitas yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.
- 3) Ketepatan Waktu.  
Menyelesaikan aktifitas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan aktifitas lain.
- 4) Efektifitas.  
Menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan cara memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, bahan baku) yang ada.
- 5) Komitmen  
Tingkat di mana seorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan disebut dengan komitmen.

Dwiyanto dalam Pasolong (2016:178), menjelaskan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu:

- 1) Produktivitas  
Yaitu tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektifitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai ratio antar input dengan output.
- 2) Kualitas Layanan  
Yaitu cenderung menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik terhadap kualitas.
- 3) Responsivitas  
Yaitu sebuah kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimaksudkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan birokrasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya.
- 4) Responsibilitas  
Yaitu menjelaskan apakah pelaksana kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Oleh sebab itu responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.

5) Akuntabilitas

Yaitu menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya ialah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan publik. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan.

**d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi Dwiyanto

(2016:56) sebagai berikut:

1) Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2) Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

3) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin pegawai adalah kegiatan pegawai yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

4) Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

**4. Motivasi**

**a. Pengertian**

Motivasi merupakan suatu dorongan yang membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara motivasi yang mengacu pada sebab munculnya sebuah perilaku, seperti faktor-faktor yang mendorong

seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi dapat diartikan sebagai kehendak untuk mencapai status, kekuasaan dan pengakuan yang lebih tinggi bagi setiap individu. Motivasi justru dapat dilihat sebagai basis untuk mencapai sukses pada berbagai segi kehidupan melalui peningkatan kemampuan dan kemauan.

Menurut Wardan (2020:109) “Motivasi adalah usaha atau kegiatan manajer untuk dapat menimbulkan atau meningkatkan semangat dan kegairahan kerja dari para pekerja-pekerja atau karyawan-karyawannya”. Mohtar (2019:20) “Motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan”.

Winardi (2016:02) “Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam melaksanakan kegiatankegiatan tertentu”. Sinungan (2016:134) “Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan”.

Sutrisno (2016:110) “Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itulah, terdapat perbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi yang sama. Bahkan, seseorang akan

menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula”.

Setiap teori motivasi berusaha untuk menguraikan apa sebenarnya manusia dan manusia dapat menjadi seperti apa. Dengan alasan ini, bisa dikatakan bahwa sebuah teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Isi teori motivasi membantu kita memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan menggambarkan manajer dan karyawan saling terlibat dalam organisasi setiap hari. Teori motivasi ini juga membantu manajer dan karyawan untuk memecahkan permasalahan yang ada di organisasi.

Tidak ada organisasi yang dapat berhasil tanpa tingkat komitmen dan usaha tertentu dari pada anggotanya. Karena alasan itu, para manajer dan pakar manajemen selalu merumuskan teori-teori tentang motivasi.

Menurut Abraham H. Maslow dalam Siagian (2016:287-294) motivasi adalah kebutuhan penghargaan yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status dan aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Menurut ERG Clayton P. Alderfer dalam Siagian (2016:287-294) menekankan bahwa ‘motivasi adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri

seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekaryaannya’.

Teori Frederick Herzberg dalam Siagian (2016:287-294) ‘motivasi adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2018:54) teori motivasi terdiri dari tiga kelompok yaitu:

- 1) Teori motivasi dengan pendekatan isi (*content theory*). Teori ini lebih menekankan pada faktor apa yang membuat pegawai melakukan suatu tindakan / Kegiatan
- 2) Teori motivasi dengan pendekatan proses (*process theory*). Teori ini tidak hanya menekankan pada faktor yang membuat pegawai melakukan suatu tindakan, akan tetapi teori ini juga lebih menekankan pada proses bagaimana pegawai termotivasi
- 3) Teori motivasi dengan pendekatan penguat (*reinforcemet theory*). Teori ini lebih menekankan pada faktor yang dapat meningkatkan suatu tindakan dilakukan atau yang dapat mengurangi suatu tindakan dilakukan.

Berdasarkan menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang ada pada diri seorang individu yang menyebabkan individu tersebut melakukan aktivitas atau kegiatan dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

#### **b. Bentuk Motivasi**

Dalam praktik, hampir setiap perusahaan menganut caranya sendiri yang kurang lebih tradisional dalam mendesain motivasi. Perbedaan yang

terdapat antara satu perusahaan dengan perusahaan lain dalam pemberian motivasi hampir selalu terletak dalam gaya, selera, atau tekanan, dan bukan dalam jenisnya.

Menurut Siswanto (2017:34) bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat elemen utama, sebagai berikut:

- 1) Kompensasi bentuk uang Salah satu bentuk yang paling sering diberikan kepada karyawan adalah berupa kompensasi. Kompensasi sebagai kekuatan untuk memberi motivasi selalu mempunyai reputasi atau nama baik dan memang sudah selayaknya demikian.
- 2) Pengarahan dan pengendalian Pengarahan dimaksudkan menentukan bagi karyawan mengenai apa yang harus mereka kerjakan dan apa yang tidak mereka kerjakan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan menentukan karyawan harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan.
- 3) Penetapan pola kerja yang efektif Pada umumnya reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan hambatan yang berarti bagi keluaran produktivitas kerja. Karena manajemen menyadari bahwa masalahnya bersumber pada cara pengaturan pekerjaan.
- 4) Kebijakan Kebijakan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan karyawan.

Menurut Ariandani (2016) bentuk motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) Motivasi positif Motivasi positif terdiri dari dua macam yaitu motivasi umum dan motivasi teknis. Pemimpin memberikan motivasi sesuai dengan hak-hak pegawai dan keterampilan maupun pendidikan yang dapat membekali mereka untuk bekerja lebih baik lagi. Bentuk-bentuk motivasi tersebut dapat diuraikan yaitu Motivasi umum yang bersifat umum yang dimaksud adalah memberikan hak-hak pegawai yang harus diberikan kepada pegawai yang diatur dalam peraturan pemerintah.
- 2) Motivasi negatif Setiap yang melakukan pelanggaran pasti akan diberikan sanksi. Akan tetapi sesuai dengan pelanggarannya. PNS yang melakukan pelanggaran tersebut semuanya sudah mendapatkan sanksi. Yaitu bagi yang melakukan pelanggaran ringan sanksinya berupa teguran lisan dan tertulis. Pelanggaran sedang berupa penurunan dan penundaan kenaikan pangkat, dan gaji berkala. Sedangkan yang untuk pelanggaran berat, turun jabatan selama tiga tahun, dan pemberhentian sebagai PNS.

### **c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

Peran motivasi dapat menentukan sejauh mana keberhasilan dapat diraih. Motivasi juga menggambarkan suatu keadaan yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam bekerja. Akan tetapi sebuah motivasi yang timbul dalam diri seseorang tidaklepas dari berbagai faktor yang mendorongnya, terlebih dalam hal bekerjadi mana aspek-aspek internal maupun eksternal berperan aktif dalam tumbuhnya sebuah motivasi.

Menurut Adhari (2021:55) secara umum faktor - faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah:

- 1) Kebutuhan fisiologis Ditunjukkan dengan kebutuhan dasar manusia, oleh karena itu kebutuhan ini masih bersifat kebutuhan jasmani atau fisik, kebutuhan ini berupa pemberian kebutuhan sandang, papan dan pangan
- 2) Kebutuhan rasa aman dan keselamatan Ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya tunjangan kesehatan dan jasmani di hari tua
- 3) Kebutuhan sosial Ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima oleh orang lain dan kebutuhan akan rasa perasaan ikut berpartisipasi
- 4) Kebutuhan akan penghargaan Ditunjukkan dengan pujian dan promosi berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh pegawai lain dan pimpinan terhadap prestasi kerja
- 5) Kebutuhan perwujudan diri Ditujukan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana pegawai tersebut akan menyerahkan kecakapan, keterampilan dan potensinya.

Sutrisno, (2016:116-120) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

- 1) Faktor internal
  - a) Keinginan untuk dapat hidup
  - b) Keinginan untuk dapat memiliki
  - c) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
  - d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan
  - e) Keinginan untuk berkuasa
- 2) Faktor eksternal
  - a) Kondisi lingkungan kerja
  - b) Kompensasi yang memadai
  - c) Supervisi yang baik

- d) Adanya jaminan pekerjaan
- e) Status dan tanggung jawab
- f) eraturan yang fleksibel

Berdasarkan menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lainlain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan.

#### **d. Tujuan Motivasi Kerja**

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

Menurut Hasibuan (2016:48) adapun tujuan dari pemberian motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengeefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

Sofyandi (2016:37) menyatakan bahwa tujuan-tujuan dari motivasi antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan dalam perusahaan
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan dalam bekerja
- 5) Mengefektifkan dalam pengadaan karyawan
- 6) Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- 7) Mempertinggi rasa tanggung jawab akan tugas, dan lain-lain

Dari semua tujuan motivasi ini dapat disimpulkan bahwa motivasi diberikan untuk pencapaian dari tujuan sebuah organisasi dengan memaksimalkan semua sarana dan prasarana yang ada, termasuk didalamnya adalah memaksimalkan kemampuan pegawai.

#### **e. Indikator Motivasi**

Agar suatu proses motivasi kerja dapat dilaksanakan dengan baik, maka diperlukan suatu indikator-indikator yang jelas dan dapat dijadikan sebagai acuan dalam proses motivasi kerja pegawai.

Gunawan, Sucipto, Suryadi (2020:77), Indikator motivasi kerja antara lain adalah:

- 1) Kebutuhan fisik Ditunjukkan dengan pemberian gaji, pemberian bonus, uang transport, uang makan, fasilitas perumahan, dan sebagainya.
- 2) Kebutuhan rasa aman Ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja, yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, tunjangan kesehatan, dana pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, dan asuransi kecelakaan.
- 3) Kebutuhan sosial Ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, kebutuhan untuk mencintai, dan dicintai.
- 4) Kebutuhan akan penghargaan Ditunjukkan dengan pengakuan maupun penghargaan berdasarkan dengan kemampuan yang dimiliki, kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh pegawai lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.

- 5) Kebutuhan perwujudan diri Ditujukan dengan sifat pekerjaan yang menantang dan menarik, dimana pegawai akan mengerahkan kemampuan dan potensinya.

## **5. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **a. Pengertian**

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Memang sudah menjadi tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh pada nilai perusahaan (*company value*) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut pengertian yang pertama yakni manajemen sebagai suatu proses, Dalam buku encyclopedia of the social sciences dikatakan bahwa manajemen adalah suatu proses dengan proses mana pelaksanaan suatu tujuan tertentu diselenggarakan dan diawasi. Sedangkan menurut pengertian yang kedua, manajemen adalah kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen. Dan menurut pengertian yang ketiga, manajemen adalah suatu seni atau ilmu adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan dari pada

sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Menurut Marwansyah (2016:3-4) berpendapat bahwa “manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial”.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017:3-4) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu:

- 1) Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.
- 2) Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.
- 3) Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia mulai dari perencanaan hingga pemberhentian sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

#### **b. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2017:14) peranan Manajemen Sumber daya Manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Menetapkan jumlah kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, dan job evaluation.
- 2) Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*.
- 3) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi, dan pemberhentian.
- 4) Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- 5) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

### c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2017:21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

- 1) Fungsi Manajerial
  - a) Perencanaan Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
  - b) Pengorganisasian Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
  - c) Pengarahan Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
  - d) Pengendalian Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan.
- 2) Fungsi Operasional
  - a) Pengadaan Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
  - b) Pengembangan Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
  - c) Kompensasi Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang

- kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.
- d) Pengintegrasian Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
  - e) Pemeliharaan Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
  - f) Kedisiplinan Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan.

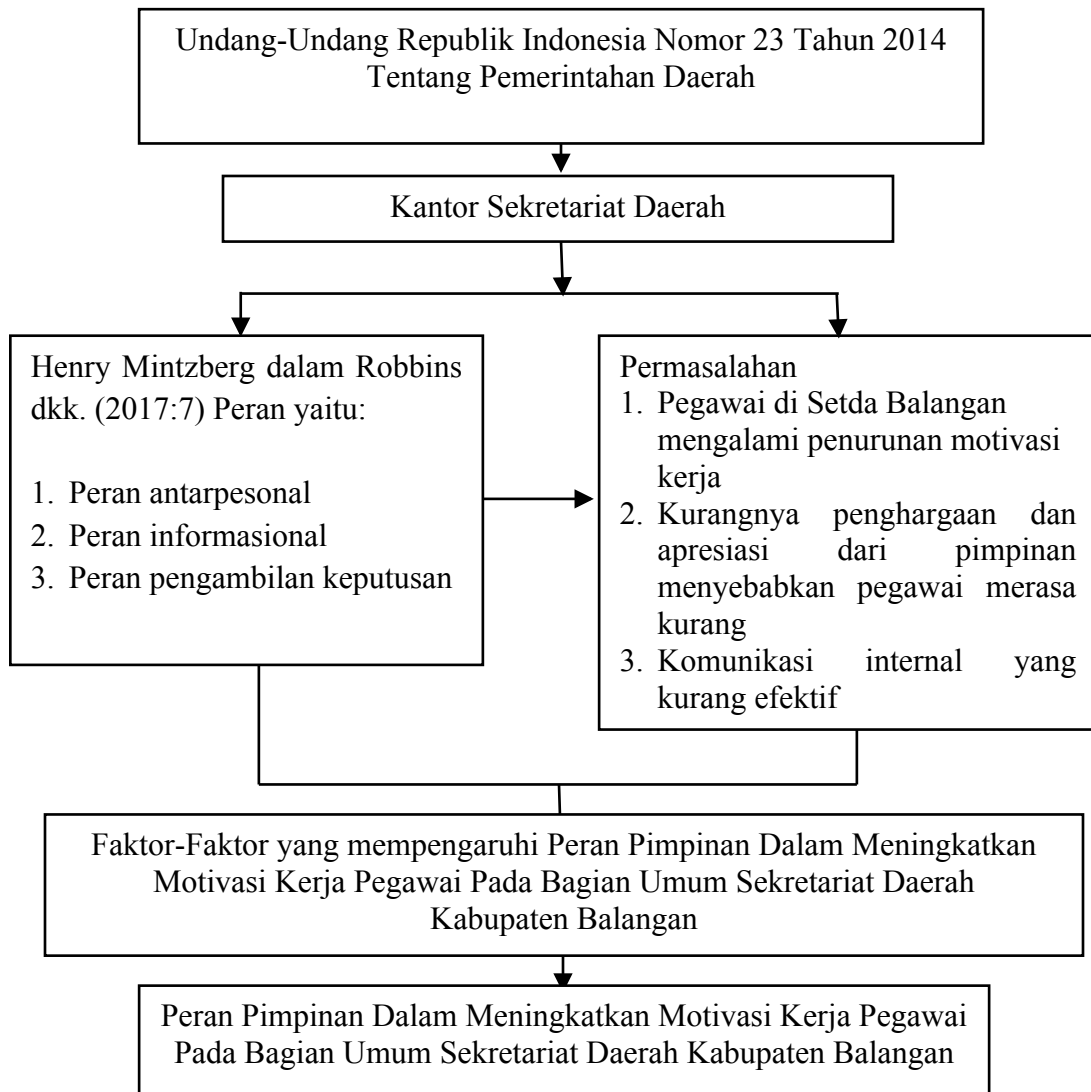
Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir dan sebab-sebab lainnya.

### C. Kerangka Pemikiran

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah bahwa penyelenggaraan pemerintahan daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, dan kekhasan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Mengingat pentingnya Peran Pimpinan Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Balangan peneliti memfokuskan pada teori Siswanto (2017:34) bentuk motivasi. Adapun kerangka pikir tersebut dapat dilihat pada gambar 2.1 sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



*Sumber: Dibuat Peneliti, 2025*