

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Kepemimpinan**

Dalam sebuah organisasi, kepemimpinan memiliki peran yang signifikan terhadap keberhasilan dalam mencapai visi organisasi. Seorang pemimpin dengan tipe kepemimpinan yang tepat dapat menimbulkan efektivitas organisasi dan kinerja organisasi yang baik. Karyawan/ pegawai akan patuh terhadap intruksi, karena mereka merasakan kenyamanan dan keadilan dalam bekerja. Disamping itu, kepemimpinan menggambarkan hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin dan bagaimana seorang pemimpin mengarahkan semua intruksi untuk mencapai tujuan organisasi.

##### **2.1.1.1 Definisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan (Agung Roscahyo dan Prijati, 2013: 3). Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, sehingga mereka bertindak dan berperilaku sebagaimana diharapkan, terutama bagi tercapainya tujuan yang diinginkan (Agung Roscahyo dan Prijati, 2013: 3).

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2005: 8).

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.1.2 Tipe-Tipe Kepemimpinan**

Tipe kepemimpinan terdiri dari 3 (tiga) tipe yaitu sebagai berikut (Agung Roscahyo dan Prijati, 2013: 4-5):

#### **1. Kepemimpinan Otoriter**

Tipe kepemimpinan otoriter, yaitu pemimpin memusatkan kekuasaan dan keputusan-keputusan pada diri pemimpin sendiri. Pemimpin memegang wewenang sepenuhnya dan memikul tanggung jawab sendiri. Para bawahannya hanya diberi informasi secukupnya untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin. Ciri-ciri kepemimpinan otoriter yaitu wewenang mutlak terpusat pada pimpinan, kebijaksanaan selalu dibuat oleh pimpinan, kebijaksanaan selalu dibuat oleh pimpinan, komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan, pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat, tugas-tugas bagi bawahan diberikan secara instruktif, kaku dalam bersikap serta kasar dalam bertindak.

## **2. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya Kepemimpinan Demokratis yaitu pemimpin mendelegasikan wewenangnya secara luas. Pembuatan keputusan selalu dirundingkan dengan bawahan, sehingga pemimpin dan bawahan bekerja sebagai suatu tim. Pemimpin memberi informasi sebanyak-banyaknya kepada bawahan tentang tugas dan pekerjaan mereka. Ciri-ciri kepemimpinan demokratis yaitu: wewenang pimpinan tidak mutlak, pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan, keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan, kebijaksanaan dibuat bersama pimpinan dan bawahan, komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara sesama bawahan maupun antara bawahan dengan atasan, pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar, Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak.

## **3. Gaya Kepimpinan Bebas**

Gaya Kepemimpinan Bebas, yaitu pemimpin hanya berpartisipasi minimum, para bawahannya menentukan sendiri tujuan yang akan dicapai dan menyelesaikan sendiri masalahnya. Ciri-ciri kepemimpinan bebas yaitu: pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahannya, keputusan lebih banyak dibuat oleh bawahan, kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh para bawahan, pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya, hampir tidak ada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan yang dilakukan para bawahannya.

### **2.1.1.3 Fungsi Kepemimpinan**

Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan.

- a. Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis;
- b. Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011: 149).

Jika disederhanakan fungsi kepemimpinan adalah memastikan karyawannya mendapatkan segala kebutuhan dalam kegiatan kerja, yang selanjutnya akan melancarkan proses pencapaian tujuan organisasi.

## **2.1.2 Perilaku Kepemimpinan Transformasional**

### **2.1.2.1 Definisi Perilaku Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memotivasi bawahannya dan mengubah individu meningkatkan dirinya agar lebih semangat didalam bekerja serta memberi dorongan untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi tetapi untuk mencapai tujuan organisasi (Ina Ratnamiasih, 2014: 120).

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi; memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *teamwork* yang solid; membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi (Titik Rosnani, 2012: 7).

Pemimpin transformasional (*Transformational Leader*) adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan pada para bawahan atau pengikut. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka (Yukl, 2005: 305)

Kepemimpinan Transformasional termasuk ke dalam tipe kepemimpinan demokratis. Wewenang pimpinan tidak mutlak dan pembuatan keputusan selalu dirundingkan dulu dengan bawahan. Pimpinan juga selalu memotivasi karyawan agar bisa memberikan ide-ide kreatif demi kelangsungan organisasi dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk membantu memecahkan masalah yang ada di organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan dengan memotivasi bawahannya dan mengubah individu meningkatkan dirinya agar lebih

semangat didalam bekerja serta memberi dorongan untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi tetapi untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2.2 Indikator Perilaku Kepemimpinan Transformasional**

Berikut ini adalah dimensi kepemimpinan transformasional yaitu sebagai berikut:

1. *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga dapat menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut. Disamping itu, seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu menyihir bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya;
2. *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya. Disamping itu, mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari pawa bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya;

3. *Intellectual simulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya. Disamping itu, mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif;
4. *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Disamping itu, mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.
5. *Contingent Reward*, pemimpin harus mampu memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi sebagai bentuk apresiasi dan secara tidak langsung dapat memotivasi bawahan untuk menciptakan produktivitas kerjanya.

6. *Management by Expectation*, yaitu pemimpin memiliki ekspektasi mengenai kemungkinan-kemungkinan yang terjadi pada organisasi, sebagai antisipasi dari kemungkinan yang dapat merugikan, maka pemimpin perlu memiliki manajemen risiko yang baik (Ina Ratnamasih, 2014: 124).

Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka dapat membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan.

### **2.1.2.3 Komponen Perilaku Kepemimpinan Transformasional**

Terdapat 4 (empat) komponen dalam perilaku transformasional yaitu:

1. Pengaruh Ideal;
2. Pertimbangan Individual;
3. Motivasi Inspirasional;
4. Stimulasi Intelektual (Yukl, 2005: 305).

Selanjutnya untuk menjadi pemimpin yang memiliki tipe kepemimpinan transformasional, harus melaksanakan hal berikut ini:

1. Membuat visi yang jelas dan menarik. Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap visi yang baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah organisasi itu akan membantu orang memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi. Hal ini memberikan makna pada pekerjaan, berfungsi sebagai sumber keyakinan diri dan memupuk



rasa tujuan bersama. Keberhasilan dari sebuah visi bergantung pada bagaimana baiknya hal ini disampaikan kepada orang;

2. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai. Pemimpin harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya;
3. Bertindak secara rahasia dan optimistis. Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Adalah penting untuk tetap optimistis tentang kemungkinan keberhasilan kelompok dalam mencapai visinya, khususnya dihadapan halangan dan kemunduran sementara;
4. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut, pengaruh yang memberikan motivasi dari sebuah visi bergantung pada batasan dimana bawahan yakin akan kemampuan mereka untuk mencapainya. Pemimpin harus mengingatkan para pengikut tentang bagaimana mereka dapat mengatasi halangan untuk mencapai kemenangan;
5. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting. Sebuah visi diperkuat dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengannya. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan lebih mungkin memberikan pengaruh saat manajer membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional;

6. Memimpin dengan memberikan contoh. Seorang pemimpin dapat mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari sebuah perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan.
7. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi. Pemberian kewenangan berarti mendelegasikan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan kepada orang-orang dalam *team*. Hal ini mendorong bawahan untuk mengusulkan solusi untuk masalah dan ini berarti mendukung bawahan yang memegang tanggungjawab untuk menyelesaikan masalah itu sendiri (Yukl, 2005: 315).

### **2.1.3 Pelatihan**

#### **2.1.3.1 Definisi Pelatihan**

Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas (Eli Yulianti, 2015: 193). Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi (Denny Triasmoko, dkk, 2014: 3).

Pelatihan merupakan suatu proses yang meliputi serangkaian tindakan (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang dilakukan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam

satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektifitas dan produktifitas dalam suatu organisasi (Isménia Boe, 2014: 562).

Jadi dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses kegiatan untuk mengajarkan pada karyawan seperti keterampilan, sikap, disiplin dan memberikan keterampilan sesuai bidang pekerjaan yang akan dilakukan karyawan tersebut.

### **2.1.3.2 Indikator Pelatihan**

Dalam mengukur pelatihan kerja diperlukan beberapa indikator, yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan instruktur, yaitu kemampuan yang dimiliki oleh seorang instruktur yang memimpin pelatihan;
2. Kualifikasi karyawan, standar yang harus dicapai oleh karyawan setelah melakukan pelatihan kerja;
3. Materi pelatihan, yaitu materi yang diberikan oleh instruktur dalam proses pelatihan yang sesuai dengan *Standard Operational Procedur (SOP)*;
4. Kesesuaian metode, yaitu metode pelatihan yang diberikan sesuai dengan materi yang diberikan;
5. Pemahaman tujuan, yaitu pemahaman karyawan mengenai tujuan pelatihan kerja;
6. Sasaran pelatihan, pelatihan kerja memiliki tujuan yang jelas (Kelvin Aldrian Widijanto, 2017: 4).

### **2.1.3.3 Tujuan, Prinsip dan Manfaat Pelatihan**

Sebelum menyelenggarakan pelatihan, organisasi akan menjelaskan tujuan tujuan dari pelaksanaan pelatihan itu sendiri. Berikut ini adalah tujuan utama pelatihan diantaranya adalah:

1. Memperbaiki kinerja;
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi;
3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan;
4. Membantu memecahkan permasalahan operasional;
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi;
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi;
7. Memenuhi kebutuhan - kebutuhan pertumbuhan pribadi (Denny Triasmoko, dkk, 2014: 3).

Setelah mengetahui tujuan dari pelatihan, kemudian organisasi hendaknya menentukan prinsip dan manfaat pelatihan. Prinsip pelatihan digunakan sebagai pedoman untuk proses dari pelatihan kepada karyawan agar berjalan lebih efektif. Prinsip-prinsip belajar dalam pelatihan adalah program pelatihan bersifat partisipatif, relevan, pengulangan (repetisi) dan pemindahan, serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta latihan. Semakin terpenuhi prinsip-prinsip tersebut dalam latihan akan semakin efektif Terdapat beberapa manfaat dari program pelatihan diantaranya adalah:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktifitas;

2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima;
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan;
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia;
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja;
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka (Denny Triasmoko, dkk, 2014: 3).

Pelaksanaan program pelatihan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi karyawan secara khusus dan perusahaan secara umumnya.

#### **2.1.3.4 Metode dan Materi Pelatihan**

Ada beberapa metode pelatihan yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan. Berbagai teknik melatih yang sudah umum dikenal dan digunakan, yaitu sebagai berikut:

1. Metode *on the job training*, antara lain seperti pelatihan dalam jabatan, dan rotasi pekerjaan;
2. Metode *off the job training*, antara lain seperti sistem ceramah, pelatihan *vestibul*, *role-playing*, studi kasus, simulasi, pelatihan laboratorium, dan belajar sendiri (Siagian, 2014: 192-197).

Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai, materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan (Denny Triasmoko, dkk, 2014: 4). Materi pelatihan yang baik harus selalu diperbarui sesuai dengan kondisi yang ada supaya isi (*content*) pelatihan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan peserta.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pemilihan materi untuk pelatihan harus memperhatikan dari kesesuaian pekerjaan, pendidikan, kondisi pelatihan, ketentuan alokasi waktu pelatihan dan isi materi pelatihan harus diperbarui sehingga tujuan pelatihan dapat tercapai.

### **2.1.3.5 Instruktur dan Evaluasi Pelatihan**

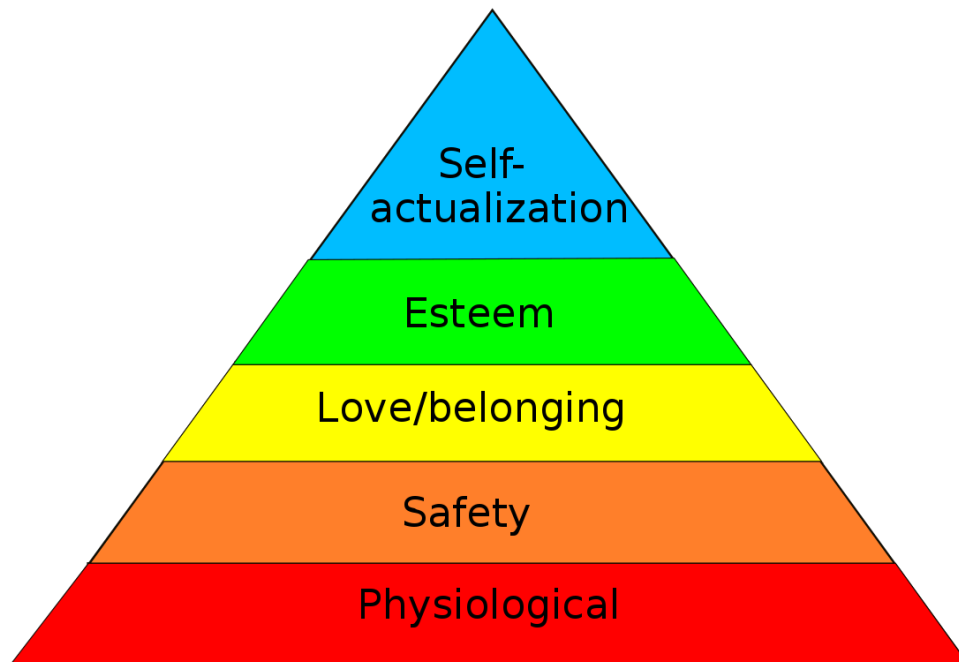
Instruktur adalah seseorang atau tim yang memberikan pelatihan kepada para karyawan. Pelatih atau instruktur yang baik, hendaknya memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

1. *Teaching Skills*, yaitu seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing kepada peserta pengembangan pelatihan;
2. *Communication Skills*, yaitu seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif;
3. *Personality Authority*, yaitu seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan;
4. *Social Skills*, yaitu seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang social;
5. *Technical Competent*, yaitu seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoritis;
6. *Stabilitas Emosi*, yaitu seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya dan tidak boleh cepat marah (Denny Triasmoko, dkk, 2014: 4).

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu program pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi sangat penting, karena dapat diketahui apakah metode, materi dan instruktur yang digunakan sudah efektif atau belum. Sumber-sumber kelemahan dalam pelaksanaan program pelatihan dan evaluasi pelaksanaan program pelatihan terdiri dari reaksi, pembelajaran, perilaku; dan hasil.

#### **2.1.4 Motivasi Kerja**

Motivasi membicarakan tentang bagaimana mendorong semangat seseorang, agar orang tersebut bersedia bekerja dengan memberikan kemampuan dan keahliannya secara optimal guna mencapai tujuan organisasi. Teori motivasi pertama yang populer dikemukakan oleh Abraham Maslow. Teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan (*need*) yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Berdasarkan hal tersebut, Maslow membagi kebutuhan manusia menjadi lima tingkatan, sehingga teori motivasi ini disebut sebagai “*the five hierarchy need*” mulai dari kebutuhan pertama sampai tertinggi. Adapun kelima tingkatan tersebut adalah sebagai berikut (Robbins, 2008: 214):



Sumber: Stephen P Robbins (2008: 214)

**Gambar 2.1**  
***The Five Hierarchy Need***

1. Fisiologis (*Physiological*), kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya;
2. Keamanan (*Safety*), Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat tidak lagi bekerja;
3. Sosial (*Love/ Belonging*), yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya;



4. Penghargaan (*Esteem*), Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang;
5. Aktualisasi diri (*Self Actualization*), yaitu dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuatu sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang.

Dalam upaya untuk mencapai tujuan, organisasi (SETDA) harus meningkatkan motivasi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan SETDA agar dapat memberikan dampak pada pencapaian visi dan tujuan organisasi. PNS yang memiliki motivasi kerja tinggi maka hasil kerjanya akan optimal sehingga dapat mencapai apa yang ditargetkan. Pada dasarnya hal yang mendorong timbulnya motivasi dalam diri seseorang adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi, setiap pegawai memiliki prioritas kebutuhan yang berbeda-beda. Pegawai yang termotivasi untuk memenuhi kebutuhannya akan bekerja lebih giat dan berdampak pada kinerja yang dihasilkan menjadi lebih optimal.

Motivasi adalah hasil dari tiga komponen yaitu sebagai berikut:

1. *Valence*, mengacu pada kekuatan preferensi seseorang untuk memperoleh imbalan. Ini merupakan ungkapan ukuran keinginan seseorang untuk mencapai suatu tujuan;

2. *Expectancy* (harapan) adalah ukuran kuatnya keyakinan bahwa upaya kerja dapat menghasilkan penyelesaian suatu tugas. Harapan dinyatakan sebagai kemungkinan (*probability*) perkiraan pegawai tentang ukuran sejauh mana prestasi yang dicapai ditentukan oleh upaya yang dilakukan;
3. *Instrumentality*, menunjukkan keyakinan pegawai bahwa dalam memperoleh suatu imbalan apabila tugas dapat diselesaikan (Kiki Cahaya Setiawan, 2015: 50).

#### **2.1.4.1 Definisi Motivasi Kerja**

Motivasi sebagai suatu penggerak atau dorongan dalam diri manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah laku (Lidia Lusri dan Hotlan Siagian, 2017: 2). Motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2010: 141).

Motivasi kerja sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga, dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan (Fransisca Rachmawati, 2016: 260). Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Ridwan, dkk, 2014: 3).

Motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan. Motivasi merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka, individu yang termotivasi dapat menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka (Robbins, 2008: 87). Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang atau organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuannya dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan juga waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Rachmat Gumilar dan Eka Prihatin, 2013: 119).

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan daya pendorong atau kekuatan yang ada pada diri seseorang dan lingkungannya yang mengakibatkan seseorang tersebut mau dan rela mengerahkan kemampuannya untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

#### **2.1.4.2 Indikator Motivasi Kerja**

Terdapat beberapa jenis motivasi kerja, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Intrinsik, yaitu motivasi yang berasal dari perasaan puas dalam melaksanakan pekerjaan itu sendiri. Ia merupakan bagian langsung dari kandungan kerja. Oleh sebab itu, motivasi intrinsik bersumber dari dalam

individu. Motivasi intrinsik jika dihubungkan dengan hirarki kebutuhan manusia, maka menyangkut kebutuhan tingkat lebih tinggi (*higher level needs*) yaitu *esteem needs* dan *self actualization needs*. Nilai kerja intrinsik adalah nilai kerja yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri. Nilai kerja intrinsik meliputi ketertarikan terhadap pekerjaan, tertantang pada pekerjaan, belajar hal baru, membuat kontribusi penting, memanfaatkan potensi kerja sepenuhnya, tanggung jawab, otonomi dan kreatif. Motivasi intrinsik ada untuk posisi ketertarikan dan ketertantangan dalam pekerjaan.

2. Motivasi Ekstrinsik, yaitu motivasi yang ada kaitannya dengan imbalan yang diterima seseorang sesudah melakukan pekerjaan. Imbalan ini dapat berupa promosi, hubungan pribadi, gaji, upah, serta tunjangan, sehingga motivasi ekstinsik ini berasal dari luar pribadi atau individu. Jika perusahaan menyediakan kondisi-kondisi kerja, upah, tunjangan, atau keselamatan kerja yang tidak mencukupi, maka ia akan mendapat kesulitan dalam menarik karyawan-karyawan yang baik, dan perputaran, kemangkiran serta keluhan-keluhan akan meningkat (Rangga Mahardika, dkk, 2010: 65).

### **2.1.5 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen merupakan identifikasi dan keterkaitan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap di banding yang berkomitmen rendah. Komitmen

organisasi yang tinggi menghasilkan performa kerja, rendahnya tingkat absen dan rendahnya tingkat keluar-masuk (*turnover*) pegawai. Komitmen yang tinggi menjadikan individual peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi kearah yang lebih baik.

Dengan adanya komitmen yang tinggi kemungkinan penurunan kinerja dapat dihindari. Komitmen organisasi memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan dari komitmen organisasi adalah untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi agar tidak terjadi terus menerus. Komitmen organisasi yang dijalankan dengan baik dapat meningkatkan prestasi dan disiplin kinerja dari para karyawan serta karyawan dapat bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan (Ranty Sapitri, 2016: 2).

#### **2.1.5.1 Definisi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Arina Nurandini dan Eisha Lataruva, 2014: 2).

Komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Ranty Sapitri, 2016: 3). Komitmen adalah kecintaan dan kesetiaan yang terdiri dari penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan, keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan kesediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi (Amirul, dkk, 2017: 34).

Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja (Griffin, 2008: 15).

Berdasarkan beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai berkomitmen terhadap sebuah organisasi dan membantu dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.

#### **2.1.5.2 Indikator Komitmen Organisasi**

Terdapat 3 (tiga) macam dimensi komitmen organisasional yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen afektif yaitu perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya, mencakup emosi dan empati, contoh keinginan untuk menjadi anggota organisasi, merasa memiliki keterlibatan dalam mencapai tujuan organisasi, keterkaitan secara emosional, dan membanggakan organisasi kepada orang lain;
2. Komitmen normatif yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan mencakup aturan, ketaatan, dan kesetiaan. Sebagai contoh ada perasaan bersalah meninggalkan organisasi, memikirkan pendapat orang lain jika keluar dari organisasi, tetap bertahan merupakan kewajiban, memiliki rasa tanggungjawab terhadap organisasi;

3. Komitmen berkelanjutan yaitu nilai ekonomi yang diperoleh dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut, mencakup pendapatan, dan jaminan sosial. Misalnya berharap mendapatkan keuntungan apabila bertahan, bertahan dalam organisasi merupakan kebutuhan, pertimbangan keluar dari organisasi, berat meninggalkan organisasi (Robbins, 2008: 175).

Terdapat 4 (empat) faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll;
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan, konflik, peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dll;
3. Karakteristik struktur, misalnya besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi (sentralisasi/desentralisasi), kehadiran serikat pekerja;
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi (Kristanty Nadapdap, 2017: 2).

Dalam penelitian ini, indikator untuk mengukur variabel komitmen organisasi adalah komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan.

## **2.1.6 Kinerja**

Kinerja dinyatakan sebagai *outcomes* yang dihasilkan dari suatu aktifitas tertentu, dan selama kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisis sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai. Kinerja di lingkungan instansi pemerintahan sangat dianjurkan memiliki performa baik karena secara tidak langsung berhubungan dengan masyarakat. Sebagai seorang abdi negara, wajib untuk melayani masyarakat.

### **2.1.6.1 Definisi Kinerja**

Kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2014: 75). Kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Isménia Boe, 2014: 572).

Berdasarkan definisi di atas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja merupakan pencapaian pegawai dalam melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi.



### **2.1.6.2 Indikator Kinerja**

Terdapat 5 (lima) bahasan dalam mengukur kinerja karyawan yaitu:

1. Jumlah pekerjaan, yaitu menunjukkan tentang jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh setiap individu. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga karyawan dituntut untuk bekerja sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki. Berdasarkan persyaratan tersebut perusahaan bisa mengetahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya dan jumlah unit yang bisa diselesaikannya;
2. Kualitas pekerjaan, yaitu setiap karyawan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan kualitas yang diharapkan oleh perusahaan. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan. Karyawan akan memiliki kinerja yang baik bila dapat mengerjakan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkannya;
3. Ketepatan waktu, yaitu jenis pekerjaan tertentu yang memiliki batas waktu dalam menyelesaikannya. Bila pekerjaan tidak terselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan dapat menghambat pekerjaan lainnya. Sehingga bisa mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Suatu jenis produk tertentu hanya dapat digunakan sampai batas waktu tertentu, ini menuntut agar diselesaikan tepat waktu, karena berpengaruh atas penggunaannya. Pada dimensi ini karyawan dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4. Kehadiran, yaitu suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Ada beberapa pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama 8 jam perhari dalam 5 hari kerja. Kinerja karyawan ditentukan tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.
5. Kemampuan kerja sama, dimana tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang saja. Ada pekerjaan yang harus dikerjakan secara berkelompok sehingga membutuhkan kerja sama yang baik untuk menyelesaikannya. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuan dalam berkerjasama dengan rekan sekerja lainnya (Amirul Akbar, dkk, 2017: 34-35).

Kinerja karyawan dapat dilihat dari beberapa faktor berikut ini:

1. Kuantitas kerja, merupakan target yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan;
2. Kualitas kerja, merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna;
3. Keandalan, merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada;

4. Sikap, merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan (Mangkunegara, 2014: 75).

Berdasarkan indikator dan dimensi menurut kedua ahli, dapat disimpulkan bahwa indikator penelitian variabel kinerja dalam penelitian ini adalah jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan kerja sama.

#### **2.1.6.3 Tujuan dan Manfaat Kinerja**

Tujuan dari kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja;
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu;
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang;
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya (Mangkunegara, 2014: 85).

Sementara kegunaan atau manfaat dari penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa;
2. Untuk mengukur sejauh mana seseorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya;
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan;
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja;
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi (Mangkunegara, 2014: 78).

#### **2.1.7 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini didukung oleh hasil penelitian terdahulu yang dianggap relevan untuk memperkaya khasanah keilmuan dan sumber teori yang digunakan. Berikut adalah tabel mengenai ringkasan penelitian terdahulu:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti, Tahun, Tempat	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013)  Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya	Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu variabel pelatihan, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan bersama-sama terhadap kinerja karyawan	Variabel independen dan dependen, yaitu pelatihan, motivasi dan kinerja Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif	Variabel independen ada dua, sedangkan penulis 4 variabel  Penulis menggunakan metode analisis dengan Path  Menggunakan metode analisis linier berganda	AGORA Vol. 1, No. 3
2	Syarah Amalia dan Mahendra Fakhri. (2016)  Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Gramedia	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Gramedia Asri Media	Variabel independen dan dependen, yaitu motivasi dan kinerja; Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif	Variabel independen ada satu, sedangkan penulis empat variabel  Penulis menggunakan metode analisis dengan Path  Tempat penelitian	Jurnal Computech & Bisnis, Vol. 10 NO. 2 ISSN 2442-4943
3	Rangga Mahardhika, Djamhur Hamid dan Ika Ruhana  Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Karyawan Pada PT. Axa Financial Indonesia Sales Office Malang)	Metode penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode regresi	Motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia, Motivasi ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia	Variabel independen dan dependen, yaitu motivasi dan kinerja	Variabel independen ada satu, sedangkan penulis empat variabel  Penulis menggunakan metode analisis dengan Path  Tempat penelitian

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	Kiki Cahaya Setiawan (2015) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang	Variabel independen dan dependen, yaitu motivasi dan kinerja; Metode penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif	Variabel independen ada satu, sedangkan penulis empat variabel  Penulis menggunakan metode analisis dengan Path  Tempat penelitian	Jurnal Psikologi Islami Vol. 1 No. 2. ISSN: 2502-728X
5	Ary Sutrischastini dan Agus Riyanto. (2015) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul	<i>Results obtained: (1) incentives positive and significant effect on the performance of, (2) motif positive and significant effect on the performance of, (3) expectations positive and significant impact on the performance of, and (4) incentives, motives and expectations of positive and significant impact on the performance of the staff of the Regional Secretariat Gunungkidul.</i>	Variabel independen dan dependen, yaitu motivasi dan kinerja; Metode penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif	Variabel independen ada satu, sedangkan penulis empat variabel  Penulis menggunakan metode analisis dengan Path  Tempat penelitian	JURNAL KAJIAN BISNIS VOL. 23, NO. 2
6	Isménia Boe (2014) Pengaruh Program Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dikantor Kepresidenan Republik Timor Leste	Implikasi dari penelitian ini adalah kinerja pegawai harus ditingkatkan, terutama dalam hal; pekerjaan harus sesuai dengan standar, pekerjaan harus mencapai target, kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dan sikap kerjasama pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Program pelatihan harus ditingkatkan agar menambah kemampuan, merubah perilaku dalam bersikap dan merubah disiplin pegawai dalam menjalankan tugas	Variabel independen dan dependen, yaitu pelatihan, motivasi dan kinerja; Metode penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif	Variabel independen ada dua, sedangkan penulis empat variabel  Penulis menggunakan metode analisis dengan Path  Tempat penelitian	E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. ISSN : 2337-3067

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7	Lidia Lusri dan Hotlan Siagian (2017)  Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya	Motivasi kerja berpengaruh terhadap karyawan, motivasi positif terhadap kepuasan kerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Variabel independen dan dependen, yaitu motivasi dan kinerja; Metode penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif	Variabel independen ada satu, sedangkan penulis empat variabel menggunakan metode analisis dengan Path Memiliki variabel mediator Menggunakan PLS	AGORA Vol. 5, No. 1
8	Ridwan Luthfi, Susilo, Muhammad Faisal Riza. (2014)  Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Elsiscom Prima Karya, Kantor Perwakilan Surabaya).	Secara simultan menunjukkan bahwa variabel Kebutuhan Eksistensi, Hubungan Sosial dan Kebutuhan Pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan yang diketahui dari nilai uji F dengan nilai Fhitung 24,154 dengan tingkat signifikansi 0,000	Variabel independen dan dependen, yaitu motivasi dan kinerja; Metode penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif	Variabel independen ada satu, sedangkan penulis empat variable; Penulis menggunakan metode analisis dengan Path; Analisis statistik inferensial	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 13 No. 1
9	Olivia Theodora. (2015)  Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt.Sejahtera Motor Gemilang	Secara parsial motivasi relatedness dan growth berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi existence tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi relatedness menjadi motivasi yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan motivasi existence dan motivasi growth.	Variabel independen dan dependen, yaitu motivasi dan kinerja; Metode penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif	Variabel independen ada satu, sedangkan penulis empat variabel  Penulis menggunakan metode analisis dengan Path  Tempat penelitian	AGORA Vol. 3, No. 2

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10	Kelvin Aldrian Widijanto. (2017)  Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Pemasaran Di Pt Sumber Hasil Sejati Surabaya	Hasil penelitian yang diperoleh diketahui bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan pelatihan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar daripada motivasi kerja pada kinerja karyawan	Variabel independen dan dependen, yaitu pelatihan, motivasi dan kinerja; Metode penelitian kausal dengan pendekatan kuantitatif	Variabel independen ada dua, sedangkan penulis empat variabel  Penulis menggunakan metode analisis dengan Path  Tempat penelitian	AGORA Vol. 5, No. 1
11	Fransisca Rachmawati (2016)  Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Trias Sentosa	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pelatihan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel independen dan dependen, yaitu pelatihan, motivasi dan kinerja; penelitian kuantitatif kausal	Variabel independen ada dua, sedangkan penulis empat variabel  Penulis menggunakan metode analisis dengan Path  Tempat penelitian	AGORA Vol.4, No. 2.
12	Denny Triasmoko, Moch. Djudi Mukzam, Gunawan Eko Nurtjahjono. (2014)  Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri).	Hasil pengujian secara parsial variabel materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai signifikansi $t < \alpha$ (0,000 < 0,05). Hasil pengujian secara parsial variabel instruktur pelatihan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai signifikansi $t < \alpha$ (0,003 < 0,05).	Variabel independen dan dependen, yaitu pelatihan, dan kinerja	Variabel independen ada satu, sedangkan penulis empat variabel  Penulis menggunakan metode analisis dengan Path  Tempat penelitian	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 12 No. 1. hal 1-10



(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13	Eli Yulianti. (2015)  Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatma Hotel Di Tenggarong Kutai Kartanegara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong. Hal ini ditunjukkan dari nilai regresi linier sederhana sebesar 0,603 dengan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,665 dalam kateogori memiliki hubungan yang kuat antara pelatihan terhadap kinerja karyawan	Variabel independen dan dependen, yaitu pelatihan, dan kinerja	Variabel indepeden ada satu, sedangkan penulis empat variabel  Penulis menggunakan metode analisis dengan Path  Tempat penelitian	eJournal Administrasi Bisnis. ISSN 2355-5408
14	Edi Saputra Pakpahan, Siswidiyanto, Sukanto. (2014)  Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)	terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai ditunjukkan nilai $F_{hitung} = 9,222 > F_{tabel} = 3,195$ demikian pula dengan uji parsial dengan uji t, untuk variabel pendidikan (X1) diperoleh nilai thitung tersebut lebih besar daripada ttabel ( $3.298 > 2.011$ ) dan nilai signifikan lebih kecil daripada $\alpha = 0.05$	Variabel independen dan dependen, yaitu pelatihan, dan kinerja.  Tempat penelitian pada intansi pemerintahan	Variabel indepeden ada dua, sedangkan penulis tempat variabel  Penulis menggunakan metode analisis dengan Path  Tempat penelitian	Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol. 2, No. 1
15	Ina Ratnamiasih (2014)  Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional pada Kinerja Pegawai Bappeda Kota Bandung	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional dan transaksional pada kinerja pegawai. Kepemimpinan transaksional lebih besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja pegawai	Variabel independen dan dependen, yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja.  Tempat penelitian pada intansi pemerintahan	Variabel indepeden ada dua, sedangkan penulis empat variabel  Penulis menggunakan metode analisis dengan Path  Tempat penelitian	Trikonomika Volume 13, No. 2 ISSN 1411-514X

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
16	Ranty Sapitri (2016)  Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru	Berdasarkan hasil penelitian terdapat 3 Komitmen Organisasi pada karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru yaitu komitmen afektif, komitmen kelanjutan dan komitmen normatif Komitmen yang paling tinggi yaitu komitmen afektif dan komitmen yang terendah yaitu komitmen normative	Kesamaan variabel independen, yaitu komitmen dan variabel dependen, yaitu kinerja	Variabel independen ada satu, sedangkan penulis empat variabel  Penulis menggunakan metode analisis dengan Path  Tempat penelitian	JOM Fisip Vol. 3 No. 2 Hal 1-9
17	Arina Nurandini dan Eisha Lataruva (2014) Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada Pegawai PERUMNAS JKT	Komitmen Normatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen normatif yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi.	Kesamaan variabel independen, yaitu komitmen dan variabel dependen, yaitu kinerja.	Variabel independen ada satu, sedangkan penulis empat variabel  Penulis menggunakan metode analisis dengan Path	Jurnal Studi Manajemen & Organisasi Juni 78 – 91
18	Kristanty Nadapdap (2017)  Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mitra Permata Sari	Komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja kerja karyawan pada PT. Mitra Permata Sari. Hal ini dapat dilihat dari uji t yang menunjukkan bahwa nilai thitung variabel komitmen organisasi 14,09 < nilai ttabel 2,01.	Kesamaan variabel independen, yaitu komitmen dan variabel dependen, yaitu kinerja	Variabel independen ada satu, sedangkan penulis empat variabel  Penulis menggunakan metode analisis dengan Path	Jurnal Ilmiah Methonomi Vol. 3 No.1
19	Amirul Akbar, Mochammad Al Musadieq, dan Mochammad Djudi Mukzam (2017) Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT PELINDO Surabaya)	Komitmen organisasi mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan cenderung akan menunjukkan kualitas yang baik, lebih totalitas dalam bekerja dan tingkat <i>turnover</i> terhadap perusahaan pun rendah	Kesamaan variabel independen, yaitu komitmen dan variabel dependen, yaitu kinerja dan Indikator penelitian variabel kinerja	Variabel independen ada satu, sedangkan penulis empat variabel  Penulis menggunakan metode analisis dengan Path  Tempat penelitian	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 47 No.2

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
20	Rachmat Gumilar dan Eka Prihatin (2013)  Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi Akademik di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (Stie) Se-Kota Bandung	kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, pelatihan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 16%, dan motivasi memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 17,8%. Secara simultan kepemimpinan transformasional, pelatihan, dan motivasi secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 25,4% dan sisanya 74,6% dipengaruhi faktor lain	Kesamaan variabel independen, yaitu kepemimpinan transformasional, pelatihan dan motivasi serta variabel dependen, yaitu kinerja.	Variabel independen ada tiga, sedangkan penulis empat variabel  Penulis menggunakan metode analisis dengan Path  Tempat penelitian	Jurnal Adminisistrasi Pendidikan Vol.XVII No.1
21	Satrijo Budiwibowo.  2014  Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru (Karyawan) Di Kota Madiun	Secara parsial disiplin kerja mempunyai kontribusi terhadap kinerja guru dan karyawan. Penerapan disiplin kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dari beberapa variabel bebas yang diteliti variabel disiplin merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja	Kesamaan variabel independen, yaitu kepemimpinan transformasional, serta variabel dependen, yaitu kinerja.	Variabel independen ada tiga, sedangkan penulis empat variabel  Penulis menggunakan metode analisis dengan Path  Tempat penelitian	Premiere Educandum, Volume 4 Nomor 2, hal 119-132

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kinerja yang baik dapat mempermudah suatu organisasi dalam mencapai visi dan tujuannya. Faktor SDM ini merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh organisasi, karena memiliki kinerja yang baik sangat diperlukan dalam melaksanakan segala kegiatan yang akan dijalankan oleh instansi, tanpa adanya SDM yang memiliki

kinerja yang baik maka akan sulit bagi sebuah instansi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sekretariat Daerah Kabupaten Tasikmalaya sebagai organisasi pemeritahan di daerah otonom Kabupaten Tasikmalaya mempunyai andil besar dalam mensejahterakan masyarakat, pada khususnya dalam membantu Bupati dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan. Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Sekretariat Daerah sangat di perlukan, karena disamping membantu Bupati dalam melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan, mereka juga bertanggung jawab atas penyelenggaraan administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administrasi kepada seluruh Perangkat Daerah Kabupaten.

Kinerja PNS di Lingkungan Sekretariat Daerah di Kabupaten Tasikmalaya dapat dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan transformasional pimpinannya, yaitu kepemimpinan yang memiliki hubungan baik dengan pegawainya, serta pemimpin tersebut memiliki kharisma yang baik sehingga di hormati oleh bawahannya. Tidak hanya itu, PNS di Sekretariat Daerah juga perlu diberikan pelatihan kerja (*on job training*) untuk meningkatkan *skill* yang dimilikinya dalam bekerja. Disamping itu, para pegawai dapat diberikan motivasi, baik itu motivasi intrinsik atau ekstrinsik. Motivasi kerja diberikan oleh pimpinan agar mereka terdorong untuk senantiasa bekerja secara profesional demi mencapai tujuan/ visi Sekretariat Daerah.

Komitmen organisasi yang terbentuk pada pegawai juga dapat meningkatkan kinerjanya, mereka akan loyal dan memiliki rasa kepemilikan (*sense of belonging*) yang besar terhadap organisasi sehingga mereka bekerja dengan profesionalisme tinggi dan totalitas. Maka dengan demikian, kinerja PNS akan semakin baik dalam melayani masyarakat. Kinerja merupakan pencapaian pegawai dalam melaksanakan tugasnya dalam mencapai tujuan organisasi, dalam penelitian ini kinerja diukur oleh jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerja sama. Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh perhatian organisasi terhadap anggotanya, bisa berupa perilaku pemimpinnya yang transformasional, adanya pelatihan kerja, pemberian motivasi terhadap pegawai dan terciptanya komitmen organisasi. Hal demikian sejalan dengan penelitian Rachmat Gumilar dan Eka Prihatin (2013); Amirul Akbar, *et, al* (2017) yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional, pelatihan kerja, motivasi dan komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Perilaku seorang pemimpin dapat mempengaruhi kinerja pegawainya, termasuk perilaku kepemimpinan transformasional dengan menjalin hubungan dengan bawahannya demi terciptanya komunikasi yang baik dalam bekerja. Perilaku kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan dengan memotivasi bawahannya dan mengubah individu meningkatkan dirinya agar lebih semangat didalam bekerja serta memberi dorongan untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi tetapi untuk mencapai tujuan organisasi. dalam penelitian ini indikator kepemimpinan tranformasional yang digunakan adalah *idealized influence, inspirational motivation, intellectual simulation, individualized*

*consideration, contingent reward, dan management by expectation*. Disamping itu, kualitas hubungan antara pemimpin organisasi dengan bawahannya sangat penting karena untuk memastikan kualitas performa dalam pekerjaannya. Hal demikian sejalan dengan penelitian Ina Ratnamasih (2014); Rachmat Gumilar dan Eka Prihatin (2013) yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawainya.

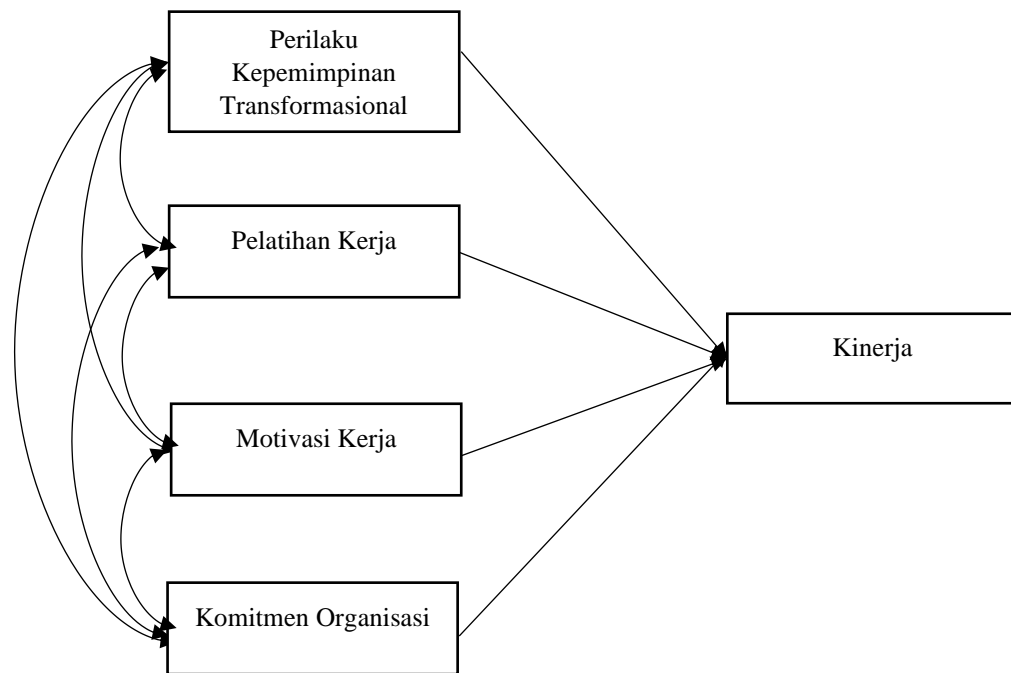
Kemampuan pegawai dalam bekerja untuk mencapai tujuan organisasi/ instansi dipengaruhi oleh berbagai faktor secara internal, salah satunya adalah melalui pelatihan. Pelatihan merupakan proses kegiatan untuk mengajarkan pada karyawan seperti keterampilan, sikap, disiplin dan memberikan keterampilan sesuai bidang pekerjaan yang akan dilakukan karyawan tersebut. Dalam penelitian ini, indikator pelatihan yang digunakan adalah kemampuan instruktur, kualifikasi karyawan, materi pelatihan, kesesuaian metode, pemahaman tujuan, dan sasaran pelatihan. Melalui program tersebut diharapkan organisasi/instansi dapat mempertahankan pegawai yang berpotensi dan berkualitas. Dengan adanya peningkatan keahlian, pengetahuan, wawasan, dan sikap karyawan pada tugas-tugasnya melalui program pelatihan yang sudah dilaksanakan dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai organisasi tersebut. Hal demikian sejalan dengan penelitian Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013); Isménia Boe (2014); Kelvin Aldrian Widijanto (2017) yang menyatakan bahwa pelatihan kerja (*on job training*) dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Selain pelatihan, kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh motivasi. Motivasi merupakan pendorong atau kekuatan yang ada pada diri seseorang dan

lingkungannya yang mengakibatkan seseorang tersebut mau dan rela mengerahkan kemampuannya untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi. Motivasi berupa dorongan yang diberikan organisasi untuk meningkatkan kinerja pegawainya, motivasi tersebut dapat berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Sejalan dengan penelitian Syarah Amalia dan Mahendra Fakhri. (2016); Kiki Cahaya Setiawan (2015); Ary Sutrischastini dan Agus Riyanto. (2015); Lidia Lusri dan Hotlan Siagian (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Disamping itu, Komitmen seseorang sangat erat kaitannya dengan kinerja, sehingga pegawai yang memiliki komitmen kuat sudah dipastikan memiliki kinerja yang baik terhadap organisasi. Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai berkomitmen terhadap sebuah organisasi dan membantu dalam mencapai tujuan organisasi, adapun indikator komitmen adalah komitmen afektif, normatif dan komitmen yang berkelanjutan. Komitmen tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam membantu organisasi/ instansi dalam mencapai tujuannya. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Ranty Sapitri (2016); Arina Nurandini dan Eisha Lataruva (2014); Kristanty Nadapdap (2017) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, dapat ditentukan kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara, dalam penelitian ini dapat ditentukan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Perilaku kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Tasikmalaya;
- H2 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Tasikmalaya;
- H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Tasikmalaya;
- H4 : Komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja PNS di Sekretariat



Daerah Kabupaten Tasikmalaya;

H5 : Secara simultan perilaku kepemimpinan transformasional, pelatihan, motivasi kerja dan komitmen berpengaruh terhadap kinerja PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Tasikmalaya.