

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin dalam memimpin bawahannya mempunyai cara atau gaya tersendiri yang bersifat khas, menurut Sugandha (1986:70) dalam Indra (2019) gaya atau cara memimpin ini disebut *types of leadership* (tipe kepemimpinan) atau *leadership style* (gaya kepemimpinan) sehingga dalam penelitian ini yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan akan sama dengan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoah, 1983:51-52) dalam Reza (2021). Norma perilaku yang digunakan oleh pemimpin merupakan persepsinya terhadap keadaan bawahan sehingga dalam hal ini penselarasan persepsi antara bawahan dan pimpinan adalah penting agar kepemimpinan dapat berjalan dengan efektif.

Robbins & Judge (2015:249) dalam Indra (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal, seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi. Menurut Djanaid dalam Hidayah (2017), menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi, mengerakkan dan tertentu pada situasi tertentu. Definisi kepemimpinan tersebut

mengandung unsur proses mempengaruhi orang lain. Dengan kata lain, kepemimpinan di fokuskan kepada apa yang di lakukan oleh para pemimpin, yaitu proses dimana pemimpin menjelaskan tujuan organisasi kepada orang yang di pimpinnya (bawahan) serta memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang di inginkan.

Menurut Robert (2007:448) dalam Eka (2022) Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia di lihat oleh mereka yang berusaha di pimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati di luar. Menurut James bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang di sukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Sedangkan menurut Tampubolon gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap yang sering di terapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Dari beberapa definisi kepemimpinan di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah perilaku individu dalam mempengaruhi aktivitas kelompok dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan dapat dikatakan sebagai norma perilaku yang di pergunakan oleh seseorang untuk berperan pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang di tunjukan oleh pemimpin dan di ketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Gaya

kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang lebih disukai oleh seorang pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi para pekerja. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan juga adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan pengikutnya.

2.1.1.2 Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Ada beberapa macam gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Robert (2007:448) dalam dalam Eka (2022) adalah sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter dan Demokratis

Gaya kepemimpinan otoriter dibangun atas dasar kekuasaan. Pengikut sering kali dimotivasi dengan rasa takut. Dengan gaya ini, pemimpin memerintah pengikutnya untuk mengerjakan tugas untuk mengerjakan tugas dan pengikut tersebut diharapkan untuk menyelesaikannya tanpa harus bertanya-tanya. Gaya ini hanya mengenal sangat sedikit pendelegasian wewenang dan pemimpin tidak memberikan penjelasan tentang apa yang harus dilakukan. Pemimpin yang otoriter biasanya sangat jauh hubungannya dengan pengikutnya dan gaya kepemimpinan seperti ini seringkali menciptakan kebencian terhadap pemimpinnya.

Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan demokratis mendorong pengikutnya untuk berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan kelompok yang dekat. Di bawah kepemimpinan seperti ini terjadi hubungan antaranggota kelompok yang dekat. Si pemimpin menduduki posisinya

karena dia loyal terhadap kelompok dan sangat memikirkan kepentingan anggotanya.

b. Gaya kepemimpinan transformasional dan *laissez-faire*

Gaya kepemimpinan transaksional cenderung beroperasi dalam batas-batas dan batas budaya yang ada, sementara para pemimpin transformasional sering bekerja menuju perubahan budaya sejalan dengan visi mereka.

Pemimpin yang bertipe *laissez-faire*, segera setelah tujuan di terangkan pada bawahannya, untuk menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggungannya. Ia hanya menerima laporan-laporan hasilnya dengan tidak terlampau ikut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif, dan prakarsa dari para bawahannya, sehingga dengan demikian di anggap cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditampilkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Mulyasa (2005) dalam Reza (2021) Pendekatan kepemimpinan dari manajemen puncak dan pendekatan operasional keseluruhan organisasi; juga cara dimana pegawai-pegawai organisasi menghadirkan diri mereka ke dunia luar, kepada pemasok dan pelanggan. Cara manajer berperilaku secara kolektif dalam

hal penggunaan waktu, perhatian dan tindakan simbolik, *style* disebut (S) yang sangat kuat.

2.1.1.3 Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Dalam upaya mempengaruhi individu atau sekelompok individu, Luthan (2009) dalam Andi (2020) mengemukakan adanya 4 (empat) faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Karisma: memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan;
- 2) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan ada tujuan penting dalam cara yang sederhana;
- 3) Simulasi intelektual: dapat menunjukkan intelegensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati;
- 4) Memerhatikan staf secara individu: bisa menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati.

2.1.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008) dalam Imelda (2019), Gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator. Indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut:

a. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

b. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya mendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah di tentukan sebelumnya.

c. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang di maksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

d. Kemampuan untuk Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atas kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan.

e. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa di artikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

f. Kemampuan Mengendalikan Emosi

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.1.2 Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Dalam beberapa literatur, pemakaian istilah *corporate culture* bisa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama. Setiap organisasi memiliki budaya yang mencerminkan perilaku anggotanya dan kebijakan organisasi. Menurut Robbins (2006:256) dalam Komang (2022) Budaya organisasi adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan yang lain. Menurut Ivancevich dan Konopaske (2006:44) dalam Fhara (2020) mengatakan budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola dan keyakinan, nilai dan ekspektasi. Sedangkan menurut Darto (2016:79) dalam (Oktaviani, 2015) mengatakan budaya organisasi adalah sebuah sistem bersama yang meliputi keyakinan, nilai-nilai dan perilaku kelompok yang memiliki perbedaan dengan organisasi lain.

Ndraha (2005) dalam Cantika (2020) menyatakan “budaya organisasi secara umum sebagai sekelompok pola pikir dasar atau program mental yang

dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki suatu organisasi, budaya organisasi dapat dibagi menjadi:

1. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan akan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain, seperti bersantai, atau semata-mata memperoleh kepuasan dari kesibukan pekerjaan sendiri, atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya;
2. Perilaku pada waktu bekerja, seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.

Djokosantoso (2003) dalam Komang (2022) menyatakan “budaya korporat atau budaya organisasi atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan”. Susanto (2002) dalam Oktaviani (2015) mendefinisikan “budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi sehingga masing-masing anggota harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku”. Wood dan Chapman (Taroreh, 2018:22) dalam Darmin (2021) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pemahaman mengenai nilai-nilai dan kepercayaan yang dikembangkan dalam organisasi atau sub unit yang mengarahkan perilaku dari anggota organisasi.

Definisi yang komprehensif dikemukakan oleh Robbins dalam Cantika (2020:38) memberikan pengertian organisasi adalah unit sosial yang sengaja

didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai tujuan bersama atau satu setujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Budaya organisasi mempunyai sifat yang sama, yang memiliki sub budaya dan makna di dalam budaya tertentu. Keseragaman dalam budaya organisasi, secara dominan mengungkapkan nilai inti yang bermakna ini tentunya dimiliki bersama dari sebagian besar anggota organisasi. Sub budaya pada organisasi cenderung berkembang pada organisasi-organisasi yang besar yang mencerminkan masalah bersama situasi dan pengalaman yang dihadapi para anggota.

Apabila keseragaman dari sebuah organisasi ini tidak terlihat dominan yang ada hanya pengaruh budaya terhadap keefektifan organisasi, sehingga konsistensi didalam perilaku kurang begitu jelas. Budaya dalam organisasi tentunya dirasakan sebagai kekuatan inti yang dapat mempengaruhi perilaku anggota organisasi serta digerakkan dan diatur dengan baik sehingga kekuatan organisasi dapat dirasakan secara bersama oleh seluruh komponen dalam organisasi bahkan juga dapat dirasakan oleh lingkungan disekitar organisasi tersebut.

2.1.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Schermerhorn, Hunt dan Osborn (2003) dalam Imelda (2019) menyebutkan ada dua fungsi budaya bagi organisasi suatu perusahaan yaitu sebagai instrument *external adaptation* dan *internal integration*. Dalam *external adaptation*, budaya organisasi berfungsi sebagai; 1) Petunjuk (guide line) pencapaian tujuan, dan 2) pedoman dalam menghadapi pihak luar. Dalam hal ini budaya organisasi berfungsi

bagi perusahaan dalam menghadapi kondisi eksternal organisasi. Seringkali kondisi ini mempengaruhi bahkan mengombang-ambingkan perusahaan. Pada konteks inilah budaya diproyeksikan mampu memberikan kekuatan bagi upaya menjaga eksistensi perusahaan. Budaya yang mampu memberikan petunjuk ini bermanfaat untuk menuntun perilaku *employee*.

Sementara *internal integration* berarti budaya organisasi sebagai instrument yang dapat membentuk *collective identity* dan sebagai *finding ways* yang mengkolaborasikan metode bekerja dan kehidupan bersama (*living together*). Pada bagian ini budaya organisasi mampu mengidentifikasi tiga aspek utama dalam kehidupan berorganisasi yaitu:

- 1) Memberikan batasan siapa anggota dan bukan anggota;
- 2) Menentukan perilaku anggota yang dapat diterima dan yang tidak dalam organisasi;
- 3) Membatasi konsep keberpihakan, mana kawan mana lawan. Dalam konteks ini pun budaya organisasi seringkali dihubungkan dengan konsep-konsep alokasi power, status, peran dan otoritas.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada dasarnya adalah nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi sebagai organisasi yang terdiri dari banyak orang yang bekerja untuk mendukung kegiatan organisasi secara keseluruhan, maka budaya organisasi diwujudkan dalam bentuk budaya kerja.

2.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Pada dasarnya budaya organisasi tidak dapat berjalan sendiri, melainkan terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangannya, Imelda (2019) juga menjelaskan bahwa budaya organisasi dibentuk melalui interaksi empat faktor utama yaitu faktor karakter perorangan (*characteristics of organizational members*), faktor etika (*organizational ethic*), faktor pembagian hak (*property of rights*), dan faktor struktur organisasi (*organizational structure*).

2.1.2.4 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki banyak ciri, sifat dan karakteristik yang dikemukakan oleh para ahli, Robbins & Judge (2015:355) dalam Fhara (2020) ada tujuh indikator yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan;
- 2) Perhatian terhadap detil (*attention to detail*), adalah sejauhmana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian;

- 3) Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*), adalah sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- 4) Berorientasi kepada manusia (*people orientation*), adalah sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi;
- 5) Berorientasi tim (*team orientation*), adalah sejauhmana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama;
- 6) Agresifitas (*aggressiveness*), adalah sejauhmana orang didalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya;
- 7) Stabilitas (*stability*), adalah sejauhmana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.1.3 Kualitas Sumber Daya Manusia

2.1.3.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia dalam koperasi adalah sumber daya atau potensi. Atau kekuatan, atau kemampuan yang ada dalam diri manusia, yang menentukan sikap dan kualitas manusia untuk dapat berprestasi dan menjadikan organisasinya tetap hidup dan mampu bersaing. Sedangkan pengertian sumber daya manusia strategik dalam koperasi menurut Undang-Undang No. 25 tahun 1992 tentang perkoperasian: “sumber daya manusia strategik dalam koperasi adalah sumber daya atau potensi, atau kekuatan atau kemampuan yang ada dalam diri manusia koperasi,

yang menentukan sikap dan kualitas manusia koperasi yang mampu berprestasi dan menjadikan koperasi efektif dan efisiensi serta mandiri”.

Menurut Harmein Nasution dalam Sukri (2020), bahwa sumber daya manusia (SDM) di dalam organisasi merupakan kunci keberhasilan organisasi, karena pada dasarnya SDM yang merancang, memasang, mengoperasikan dan memelihara dari system integral tersebut, baik itu input, proses, maupun output. Manusia sebagai asset yang akan mengelola sumber daya yang ada dalam organisasi memerlukan manusia yang baik kualitasnya. Sumber daya manusia jika ditinjau dari segi kualitasnya memiliki dua kemampuan, yaitu:

- 1) *Hard Skill*: Kemampuan akademik yang dimiliki seseorang.
- 2) *Soft Skill*: Kemampuan menyesuaikan dengan lingkungan terutama dalam dunia kerja atau organisasi.

Kedua kemampuan diatas diperlukan bagi sumber daya manusia dalam menggerakkan dan mengembangkan organisasi. Agar kualitas sumber daya manusia yang dihasilkan memenuhi standar maka setiap tahapan proses harus direncanakan dan dikendalikan sesuai dengan standar dan spesifikasi yang telah ditetapkan sesuai kebutuhan organisasi. Siapa pun yang mengelola organisasi akan mengelola berbagai tipe sumber daya untuk meraih tujuan organisasi/perusahaan tersebut. Para pakar manajemen mengatakan bahwa untuk dapat berkembang dan berjaya, sebuah organisasi, baik negara maupun perusahaan, harus memiliki power atau daya/kekuatan. Daya/kekuatan tersebut dapat diperoleh dari beberapa sumber daya atau *resources* yang dapat didayagunakan. Sumber daya yang dimiliki

perusahaan dapat dikategorikan atas empat tipe sumber daya: finansial, fisik, manusia, kemampuan teknologi dan system.

2.1.3.2 Pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia

Keberhasilan yang dicapai oleh suatu organisasi dalam mencapai tujuannya pasti tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang memadai dan bekerja sama dalam mendukung kegiatan organisasi tersebut. Sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber daya yang mampu menyelesaikan atau melaksanakan suatu pekerjaan, sehingga akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki oleh setiap perusahaan.

Setiap organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia baik melalui program pendidikan maupun pelatihan. Tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas maka setiap organisasi akan kesulitan untuk mencapai tujuannya sehingga kinerja secara keseluruhan tidak akan berjalan secara optimal.

Berbicara tentang kualitas sumber daya manusia yang merupakan mutu setiap individu dimana individu harus mampu untuk mengembangkan diri baik dari segi pendidikan, pelatihan, pengalaman organisasi, proyek-proyek, dan bahkan perubahan yang ada dilapangan kerja, sehingga harapan dari setiap perusahaan atau organisasi dapat terpenuhi (Mathis dan Jackson, 2006 dalam Firdaus, 2022). Menurut Siagian (2002) dalam Sukri (2020) kualitas sumber daya manusia adalah tingkat produktivitas seseorang dalam organisasi untuk melaksanakan tugas sekaligus meningkatkan tekad untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan secara lancar dan terkoordinasi.

Menurut Hasibuan (2003) dalam Rahayu (2020) kualitas sumber daya manusia merupakan kemampuan seseorang untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisiensi untuk mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan serta masyarakat dan juga fungsinya yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

2.1.3.3 Karakteristik Kualitas Sumber Daya Manusia

Pendapat lainnya tentang karakteristik sumber daya manusia yang berkualitas dikemukakan oleh Robert yang dikutip oleh Sri (2020), mengemukakan bahwa manusia yang berkualitas memiliki ciri-ciri antara lain:

- 1) *Added values* (memiliki nilai tambah, keahlian, profesionalisme);
- 2) *Abstraction system thinking* (mampu berpikir rasional, mengabstraksikan suatu persoalan secara sistematis melalui pendekatan ilmiah objektif);
- 3) *Experimentation and test* (mampu berpikir dibalik data-data dengan melihat dari berbagai sudut);
- 4) *Collaboration* (mampu bekerja sama, bersinergi).

Pendapat lain tentang kualitas sumber daya manusia dikemukakan oleh Hasan (2020) bahwa tinggi rendahnya kualitas sumber daya manusia antara lain ditandai dengan adanya unsur kreatifitas dan produktifitas yang direalisasikan dengan hasil kerja atau kinerja yang baik secara perorangan atau kelompok. Permasalahan ini akan dapat diatasi apabila sumber daya manusia mampu menampilkan hasil kerja produktif secara rasional dan memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang umumnya dapat diperoleh melalui pelatihan

atau pendidikan. Dengan demikian pelatihan atau pendidikan merupakan salah satu solusi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

2.1.3.4 Indikator Kualitas Sumber Daya Manusia

Berdasarkan pendapat di atas jelaslah bahwa terdapat beberapa ciri atau karakteristik sumber daya manusia yang berkualitas. Namun dalam penelitian ini pengukuran kualitas sumber daya manusia mengacu pada pendapat Robbin dalam Sukri (2020) yang mengukur peningkatan kualitas sumber daya manusia, yaitu:

- 1) Peningkatan kemampuan teoritis yaitu berkaitan dengan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan;
- 2) Kemampuan teknis yaitu metode atau sistem mengerjakan suatu pekerjaan;
- 3) Kemampuan konseptual ditandai dengan kemampuan memprediksi segala sesuatu yang ada kaitannya dengan sasaran yang akan dicapai;
- 4) Peningkatan moral ditandai dengan kemampuan dalam melakukan koordinasi, kerjasama menghindari perbuatan tercela dan mampu mengembangkan diri;
- 5) Peningkatan keterampilan teknis dalam melaksanakan pekerjaan.

2.1.4 Motivasi

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Berbicara tentang motivasi kerja sebagai pondasi langkah awal yang perlu dipahami terlebih dahulu yaitu komponen dari motivasi, adapun komponen motivasi menurut (Prasetyo, 2006) dalam (Putu, 2022) adalah (1) Kebutuhan, (2) Dorongan, (3) Insentif atau ganjaran, dan (4) Perilaku yang diarahkan kepada suatu tujuan, berdasarkan komponen tersebut diatas dapat disimpulkan, motivasi adalah

kegiatan yang mendorong seorang individu untuk melakukan sesuatu peran yang diinginkan, sesuatu peran itu mungkin untuk kebaikan individu tersebut atau untuk orang yang memberi dorongan, atau untuk keduanya. Jadi, motivasi ini secara keseluruhan mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi, karena adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang maksimal dan optimal.

Sebagaimana yang dikemukakan Peterson dan Plowman dalam Imelda (2019) mengatakan bahwa orang yang mau bekerja karena:

1. *The desire to live*, keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan untuk dapat melanjutkan hidupnya;
2. *The desire for possession*, keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja;
3. *The desire for power*, keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja;
4. *The desire for recognition*, keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang mau bekerja.

Dengan mengetahui perilaku manusia, apa sebabnya orang mau bekerja dan kepuasan-kepuasan apa yang dinikmatinya karena bekerja, maka seorang pemimpin akan mudah memotivasi bawahannya.

2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Selanjutnya oleh Mangkunegara (2005) dalam Indra (2019) secara psikologis, aspek yang berperan dan sangat penting dalam kepemimpinan kerja adalah sejauhmana para pimpinan mampu mempengaruhi motivasi kerja sumber daya manusianya agar mereka mampu bekerja produktif dengan penuh tanggung jawab, hal ini karena ada beberapa alasan, antara lain:

1. Karyawan harus didorong untuk bekerja sama dalam organisasi;
2. Karyawan harus senantiasa didorong untuk bekerja dan berusaha sesuai dengan tuntutan kerja;
3. Motivasi karyawan merupakan aspek yang sangat penting dalam memelihara dan mengembangkan SDM dalam organisasi.

Teori motivasi dipahami agar para pemimpin mampu mengidentifikasi apa yang memotivasi karyawan bekerja juga memaknai hubungan perilaku kerja dengan motivasi dan mengapa karyawan berprestasi tinggi. Menurut Richard M. Steers dalam Darmin (2021) mengartikan motivasi sebagai kekuatan kecenderungan seseorang individu dalam melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Hal ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana hanya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.

Dengan demikian Robbins dan Suwatno dan Priansa (2011) dalam Imelda (2019) mengemukakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Selanjutnya Mangkunegara (2005) dalam Indra (2019) mengemukakan motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai dengan predikat terpuji.

2.1.4.3 Karakteristik Motivasi

David C. Mc Cleland dalam Jasman (2022) mengemukakan ada enam karakteristik orang yang mempunyai motif berprestasi tinggi yang dapat dinilai dari berbagai aspek, yaitu dapat dilihat dari:

- 1) Memiliki tingkat tanggung jawab yang tinggi;
- 2) Berani mengambil dan memikul risiko;
- 3) Memiliki tujuan yang realistis;
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan;
- 5) Memanfaatkan umpan balik konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan;
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Selanjutnya Edwar Murray dalam Mangkunegara (2005) dalam Indra (2019) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi tinggi adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya;
- 2) Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan;
- 3) Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan;
- 4) Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu;

- 5) Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan;
- 6) Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti;
- 7) Mengerjakan sesuatu yang lebih baik dari pada orang lain.

Menurut Suwatno dan Priansa (2011) dalam Imelda (2019) bahwa untuk mencapai tujuan organisasi maka Salah satu hal yang perlu dilakukan oleh manajer adalah memberikan daya pendorong yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku pegawai agar bersedia bekerja sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi, daya pendorong tersebut disebut motivasi.

Dalam melakukan suatu pekerjaan karyawan sangat membutuhkan motivasi yang ada pada dirinya agar timbul suatu semangat (*spirit*) atau kegairahan dalam bekerja. Ada dua rangsangan motivasi yaitu dari dalam diri karyawan itu sendiri dan dari faktor luar karyawan. Setiap karyawan memiliki perbedaan motivasi pada dirinya dalam bekerja, ada yang menginginkan suatu penghargaan dan rasa puas dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang hanya bisa dirasakan oleh dirinya sendiri. Motivasi ini tentunya mewakili proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi dalam kegiatan sukarela yang diarahkan kearah tujuan tertentu sehingga terciptanya *sense of belonging*.

Menurut Luthans dalam Suwatno dan Priansa (2011) dalam Imelda (2019) mengemukakan motivasi kerja antara lain berkenaan dengan:

1. Kebutuhan akan kekuasaan seperti: a) Mempengaruhi orang mengubah sikap atau perilaku; b) Mengontrol orang dan aktivitas; c) Berada pada posisi berkuasa melebihi orang lain; d) Memperoleh kontrol informasi dan sumber daya; e) Mengalahkan lawan atau musuh;

2. Kebutuhan akan berprestasi: a) Melakukan sesuatu lebih baik dari pada pesaing; b) Memperoleh atau melewati sasaran yang sulit; c) Memecahkan permasalahan kompleks; d) Menyelesaikan tugas yang menantang dengan berhasil; e) Mengembangkan cara terbaik untuk melakukan sesuatu;
3. Kebutuhan akan fasilitas: a) Disukai banyak orang; b) Diterima sebagai bagian kelompok atau tim; c) Bekerja dengan orang yang ramah dan kooperatif; d) Mempertahankan hubungan yang harmonis dan mengurangi konflik; e) Berpartisipasi dalam aktifitas sosial yang menyenangkan;
4. Kebutuhan keamanan: a) Mempunyai pekerjaan yang membawa rasa aman; b) Dilindungi dari kehilangan penghasilan atau masalah ekonomi; c) Mempunyai perlindungan dari sakit dan cacat; d) Dilindungi dari gangguan fisik dan kondisi berbahaya; dan e) Menghindari tugas atau keputusan dengan resiko kegagalan atau kesalahan;
5. Kebutuhan akan status: a) Mempunyai mobil yang tepat dan mengenakan pakaian yang tepat; b) Bekerja pada perusahaan yang tepat dengan pekerjaan yang tepat; c) Mempunyai gelar dari universitas ternama; d) Tinggal dalam lingkungan yang tepat dan termasuk dalam klub elit; dan e) Mempunyai hak istimewa eksekutif.

Lebih lanjut Abraham Maslow (1970) dalam Eri (2020) mengemukakan bahwa motivasi manusia itu berasal dari dalam diri seseorang yang sifatnya tidak dipaksakan, teori ini menekankan bahwa manusia terdorong untuk melakukan usaha, untuk memuaskan lima kebutuhan yang belum terpenuhi yang melekat pada diri manusia itu sendiri. Selanjutnya Prasetyo (2006) dalam Firdaus (2022)

mengemukakan kebutuhan yang dirasakan oleh individu berperan sebagai titik awal terjadinya proses motivasi. Hal ini tentunya atas dasar karena kebutuhan yang selalu ingin memenuhi kebutuhan itu, dia tergolong untuk berbuat sesuatu untuk mencapai tujuan. Ketegangan terjadi selama tujuan itu belum tercapai. Bila tujuan tercapai, maka muncul kepuasan yang akan menjadi umpan balik yang akan digunakan lagi bila terjadi kebutuhan yang sama pada waktu mendatang, dalam arti dia akan melakukan perilaku yang sama untuk memenuhi kebutuhan itu.

2.1.4.4 Indikator Motivasi

Peneliti menggunakan teori kebutuhan (needs) dari Abraham Maslow sebagai bahan untuk mengembangkan data dari variabel motivasi, yaitu teori hierarki kebutuhan. Karena kebutuhan merupakan pondamen yang berperan mendasari perilaku pegawai, tentunya kita tidak mungkin memahami perilaku pegawai tanpa mengerti kebutuhannya, dengan hal ini ada lima tingkat kebutuhan dalam hierarki Maslow dalam Imelda (2019:61) yang menjadi indikator motivasi dalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan dengan tingkatan yang paling rendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling mendasar dari tingkatan kebutuhan;
- b. Kebutuhan rasa aman (*safety needs*), yaitu kebutuhan untuk dapat merasakan kenyamanan;

- c. Kebutuhan untuk rasa memiliki (*social*), yaitu kebutuhan untuk dapat diterima kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai;
- d. Kebutuhan akan harga diri / penghargaan (*esteem needs*), yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain;
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri (*self actualisation needs*), yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Mangkunegara (2005) dalam Imelda (2019) mengatakan bahwa lima kebutuhan tersebut secara hierarki dari tingkat yang sangat dasar hingga tingkat yang tinggi. Artinya bila kebutuhan tingkat dasar telah terpenuhi barulah seseorang akan memenuhi kebutuhan pada tingkat di atasnya yang lebih tinggi dan seterusnya yang mengarah kepada kebutuhan tingkat tinggi. Jika suatu tingkatan kebutuhan belum dapat terpenuhi maka motivasi bekerja seseorang ditunjukkan untuk memenuhi tingkatan kebutuhan dan kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi belum menimbulkan motivasi.

Lima kebutuhan yang tersusun secara hierarki tersebut dibedakan menjadi dua kelompok tipe kebutuhan yaitu: kebutuhan tingkat rendah (*lower order needs*) terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman dan kebutuhan sosial dan kebutuhan tingkat tinggi (*higher order needs*) terdiri dari kebutuhan pengakuan, dan kebutuhan akan aktualisasi diri.

2.1.5 Kinerja

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan salah satu bagian penting dalam sebuah organisasi atau instansi perusahaan. Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran yang mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi.

Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya sebuah instansi perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja seorang karyawan dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya.

Sedarmayanti (2007) dalam I Gede Putu Banu (2020) menyatakan, kinerja terjemahan dari "*performance*", berarti: 1) Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna. 2) Pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya. 3) Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). 4) Kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula. 5) Hasil kerja yang dapat

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

Sedangkan Mangkunegara (2010) dalam Cantika (2020) menyatakan kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Bambang Kusriyanti dalam Mangkunegara adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazim per jam).

Selanjutnya menurut Gibson, et al. dalam Darmin (2021) Kinerja (*performance*) merupakan perilaku organisasional yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Kinerja seringkali dipikirkan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja.

Tsui, et al. dalam Darmin (2021) komponen untuk hasil kinerja dipilih untuk membedakan tugas-tugas. Mengingat sifat khusus karyawan sangat bervariasi dengan pekerjaan mereka, maka organisasi mengembangkan yang generik untuk satu pekerjaan. Enam item berfokus pada kualitas, kuantitas, dan efisiensi karyawan dikembangkan untuk mengukur kinerja tugas dasar. Pada item ini, penilai menunjukkan sejauh mana mereka sepakat bahwa kinerja karyawan pada pekerjaan inti lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan lain dalam pekerjaan serupa. Tsui

et al. menambahkan lima item yang diadaptasi dari Green house, Parasuraman dan Wormley untuk mengukur kinerja inti tugas, yaitu berfokus pada kemampuan keseluruhan individu, penilaian, akurasi, pengetahuan pekerjaan dan kreativitas dalam menjalankan tugas.

Dari teori-teori tersebut maka dapat kita ketahui bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan dari karyawan dalam mencapai kegiatan yang dilakukan oleh karyawan tersebut untuk mewujudkan tujuan, visi dan misi suatu organisasi. Maka dari itu peneliti menarik kesimpulan bahwa kinerja dimaknai sebagai sebuah hasil kerja dari seorang karyawan dalam sebuah proses atau pelaksanaan tugas sesuai tanggung jawabnya dalam suatu periode tertentu sehingga dapat berpengaruh terhadap pencapaian sebuah organisasi tertentu.

2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Didalam dunia kerja, ada banyak faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan maupun dari diri karyawan itu sendiri serta dari lingkungan sekitar perusahaan. Jika kinerja karyawan baik, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih mudah tercapai. Demikian sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih sulit tercapai.

Dari uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti akan mengemukakan pendapat para ahli tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

Mangkunegara (2017:67) dalam Firdaus (2022) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Amstrong dan Baron dalam Komang (2022:84) mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. *Leadership Factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
3. *Team Factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System Factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual Situational*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Menurut Kasmir (2016:189) dalam Sari (2022) mengemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut: 1) Kemampuan dan keahlian, 2) Pengetahuan, 3) Rancangan kerja, 4) Kepribadian, 5) Motivasi kerja, 6) Kepemimpinan, 7) Gaya Kepemimpinan, 8) Budaya Organisasi, 9) Kepuasan kerja, 10) Lingkungan kerja, 11) Loyalitas, 12) Komitmen, 13) Disiplin kerja.

Maka dari uraian diatas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa dari teori yang disampaikan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan tidak hanya berasal dari diri karyawan tersebut melainkan dari banyak faktor yaitu, seperti dorongan ataupun bimbingan orang lain bahkan fasilitas yang mendukung pekerjaan seorang karyawan.

2.1.5.3 Indikator Kinerja

Standart pekerjaan menentukan penilaian dalam bekerja yang dapat menentukan penilaian dari kinerja. (Robbins, 2006:260) dalam Eka (2022), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja ada 5 (lima), yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh karyawan.

3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja sesuai komitmen kerjanya

2.1.6 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai literatur dan dasar referensi dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai bahan perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia, motivasi dan kinerja.

Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Penulis Judul	Persamaan	Perbedaan	Penerbit
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1.	I Gede Putu Banu Astawa, dkk (2020) "Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Penebel Tabanan dengan Pendekatan Balanced Scorecard"	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja. Teknik pengumpulan data adalah interview atau wawancara, dan dokumentasi. Dan jenis Penelitian deskriptif.	Alat analisis: menggunakan balanced scorecard dengan metode studi kasus KUD.	Jurnal MONEX Volume 9 Nomor 1 Bulan Januari Tahun 2020. ISSN: 2089-5321 (print) ISSN: 2549-5046 (online)
2.	Nur Afidatul Aliyah (2022) "Effect of Motivation, Dicipline and Work Environment on Employee Performance of PT. New Asia International in Sidoarjo"	Motivasi dan Kinerja.	Disiplin dan Lingkungan Kerja. Alat analisis: Metode penelitian Analisis Linier Berganda strategi purposive sampling dengan rumus slovin.	University WR Supratman Surabaya, JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen Vol. 09 No. 01
3.	Reza Zuhenda dan Darmawanto (2021) "Gaya Kepemimpinan Untuk Kinerja Karyawan Pada Koperasi Unit Desa Karya Mukti Kecamatan Pelepat Ilir"	Gaya Kepemimpinan dan Kinerja. Alat analisis: Metode kuantitatif. dan SPSS.	Koperasi Unit Desa Karya Mukti Kecamatan Pelepat Ilir. Alat analisis: Regresi Linier berganda	STIE Mahaputra Riau AMBITEK. Jurnal Akuntansi Manajemen Bisnis dan Teknologi. Vol. 1. No. 2 Hal. 241-250

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4.	Sri Rahayu (2020) “Pengaruh Kualitas Sumber daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Unit Desa di Lau Gumba Brastagi Sumatera Utara”	Kualitas Sumber Daya Manusia dan Kinerja. Alat analisis: Metode Kuantitatif dan menggunakan SPSS	Koperasi Unit Desa (KUD) dia Lau Gumba Brastagi Sumatera Utara. Alat analisis: analisis regresi linier berganda dan menggunakan SPSS.	Universitas Pembangunan Pancabudi, Jurnal Manajemen Tools Vol. 12 No. 1
5.	Alwi Sudin (2010) “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Laweyan Kota Surakarta”	Kepemimpinan, motivasi dan kinerja.	Lingkungan kerja. Alat analisis: Metode analisis regresi linier berganda.	Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta. Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia Vol. 4 No. Hal: 1 – 8
6.	Puti Harissa dan Budhi (2022) “The Effect of Rewards and Work Dicipline on employee performance”	Kinerja.	Reward dan disiplin kerja. Alat analisis: Studi Literature review.	Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis Volume 6. No. 2.
7.	Putu Ayu dan Ida Bagus (2022) “The Role of Motivation in Mediating The Effect of Placement and Dicipline on Employee Performance at UPTD PPRD Bali Province in Glanyar District”	Motivasi dan Kinerja. Alat analisis: menggunakan analisis deskriptif	Motivasi dalam memediasi pengaruh penempatan dan Disiplin. Alat analisis: analisis inferensial dengan pendekatan PLS.	Postgraduate Masters Program in Management, Warmadewa University, Bali, Indonesia. JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen Vol. 09 No. 01.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8.	Fhara dan Muh Najib (2020) “Pengaruh Kepemimpinan, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Perpustakaan Utsman Bin Affan Universitas Muslim Indonesia Makassar”	Kepemimpinan, Kualitas Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi dan Kinerja. Alat analisis: Metode deskriptif kuantitatif. Analisis data menggunakan SPSS.	Pada pegawai di perpustakaan Utsman bin Affan Universitas muslim Indonesia Makassar.	Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar. Balance: Jurnal Ekonomi, Vol.16, Nomor 2.
9.	Imelda Andayani dan Satria (2019) “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang”.	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi dan Kinerja. Alat analisis: Metode Kuantitatif	Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Aceh Tamiang. Alat analisis: analisis regresi linier berganda.	Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan, Indonesia. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajeme. Vol 2, No. 1, Hal: 45-54.
10.	M.A Faisal Zuhri, dkk (2022) “Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kualitas Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Biro Perencanaan Anggaran dan Kerja Sama Luar Negeri Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat”	Budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia, motivasi dan kinerja. Alat analisis: pengumpulan data menggunakan kuesioner dan menggunakan metode kuantitatif.	Alat analisis: menggunakan regresi berganda.	Universitas Pakuan. JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi) E-ISSN 2502-5678 / P-ISSN 2502-1400 Vol 8, No 2.
11.	Komang Pasek dan I Wayan (2022) “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Unit Desa Pedungan”.	Budaya Organisasi dan Kinerja	Komitmen. Alat analisis: analisis model persamaan struktural (Structural Equation Modeling-SEM) berbasis Partial Least Square (PLS).	Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar. Jurnal Emas: Vol 3 Nomor 6.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	Novita Sari (2022) "Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Unit Desa (KUD) Sejahtera Babat Toman".	Motivasi dan Kinerja	Disiplin Kerja. Alat analisis: Metode regresi linier berganda untuk menganalisis data.	EBISMEN: Jurnal ekonomi, Bisnis dan Manajemen. Vol.1, No.2.
13.	Nurkarim, S. (2023) "Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Swadharma Sarana Informatika"	Kepemimpinan dan Budaya organisasi. Alat analisis: metode pengumpulan data, interview dan observasi	Alat analisis: regresi berganda	Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai. Journal on Education ISSN: 2654-5497 (online) ISSN: 2655-1365 (print)
14.	Andi Irawan dan Mahfudnurnajamuddin (2020) "The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction"	Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja	Kepuasan Kerja. Alat analisis: Analisis statistic deskriptif dan analisis SEM Amos.	International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding. ISSN 2364-5369 Volume 7, Issue 8 September, 2020
15.	Eri Marlapa dan Bambang (2020) "The Effect of Work Discipline and Work Motivation on Employee Productivity with Competence as Interviening Variables".	Motivasi	Disiplin Kerja, Produktivitas, Kompetensi kualitas pelayanan. Alat analisis: Metode kuantitatif research. Menggunakan teknik purpose sampling.	Management Program, Faculty of Economics and Business, Mercu Buana University, Jakarta, Indonesia. International Review of Management and Marketing, 10(3), 54-63.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	Eka Yulia (2022) “Analisis Peran Gaya Kepemimpinan dan Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada KUD Citra Sawit Mandiri dalam Perspektif Islam (Studi Pada Koperasi Unit Desa Citra Sawit Mandiri di Desa Sumber Deras, Kecamatan Mesuji, Kabupaten Ogan Komering Ilir)”	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi. Pengumpulan data menggunakan kuesioner.	Pelatihan. Jenis penelitian: Metode kualitatif.	Tesis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam – Manajemen Bisnis Syariah. Referensi: di Publish oleh Layanan Perpustakaan UINRIL
17.	H. Muhammad Arifin (2015) “The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance”	Motivasi, kinerja dan Budaya Organisasi	Kompetensi, Kepuasan Kerja. Alat analisis: Metode analisis SEM pada program AMOS.	International Education Studies; Vol. 8, No. 1; 2015 ISSN 1913-9020 E-ISSN 1913-9039 Published by Canadian Center of Science and Education
18.	Darmin dan Abdullah (2021) “Importance of Organizational Commitment, Motivation and Incentives in Improving Employee Performance”	Motivasi dan kinerja. Alat analisis: Metode deskriptif analisis data menggunakan metode kuantitatif SPSS.	Komitmen dan insentif.	DINASTI International Journal of Education Management and Social Science. Volume 3, Issue 2.
19.	Jasman dan M. Taufik (2022) “Employee Performance Studies: Antecedents of Work Discipline, Work Motivation and Job Training”.	Motivasi dan Kinerja. Alat analisis: dibantu olah data menggunakan SPSS.	Disiplin Kerja dan Latihan Kerja. Alat analisis: Metode Analisis Regresi Linier berganda.	International Journal of Educational Review, Law and Social Sciences JERLAS E-ISSN: 2808-487X

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	Tan Bee Wen, Theresa C. F. Ho, Beni Widarman Yus Kelana, Rafidah Othman & Obed Rashdi Syed (2019) "Leadership Styles in Influencing Employees' Job Performances"	Gaya kepemimpinan. Alat analisis: Metode deskriptif analisis data menggunakan metode kuisioner.	Prestasi kerja.	International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol. 9, No. 9, September, 2019, E-ISSN: 2222-6990 © 2019 HRMARS
21.	Amin Nikpour (2016) "The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment"	Budaya organisasi dan kinerja. Data analisis menggunakan SPSS.	Komitmen. Alat analisis: Deskriptif dan korelasional melalui metode survey.	INDUSTRIAL MANAGEMENT INSTITUTE: International Journal of Organizational Leadership 6(2017) 65-72
22.	Hashim, Shehzad, Waqar, Amir (2014) "The Impact of the Motivation on the Employee's Performance in Beverage Industry of Pakistan"	Motivasi dan Kinerja	Alat analisis: Metode pengumpulan data menggunakan kuisioner terstruktur.	International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 4 (1), pp. 293-298, © 2014 HRMARS
23.	Sukri (2020) "Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas Sumber Daya Manusia, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lahat"	Budaya Organisasi, Kualitas Sumber Daya Manusia dan Motivasi. Data diolah menggunakan SPSS	Disiplin. Alat analisis: Menggunakan PASW (Predictive Analytics Software)	Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Serelo Kabupaten Lahat. <i>Ekonomia</i> , Vol. 10 No.2, P-ISSN 1858-2451

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.	Firdaus, Indrayani (2022) "The Effect of Emotional Intelligence, Quality of Human Resources and Work Dicipline on Employee Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variables in The Batam Special KSOP Office"	Kualitas Sumber Daya Manusia dan Kinerja. Alat analisis: metode penelitian kuantitatif.	Kecerdasan Emosional, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja. Alat analisis: Metode stratified random sampling dan metode analisis regresi linear berganda.	International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration [IJEBA-ISSN: 2808-4713
25.	Didit Darmawan, Rahayu Mardikaningsih (2021) "The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty"	Kualitas Sumber Daya Manusia. Alat analisis: menggunakan SPSS	Loyalitas dan Kinerja Pekerjaan. Alat analisis: regresi linear berganda.	International Journal of Psychosocial Rehabilitation: Volume 24 - Issue 3, 2580-2592

2.2 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan sintesis dari serangkaian teori yang tertuang dalam tinjauan pustaka yang pada dasarnya merupakan gambaran sistematis dari kinerja teori dalam memberikan solusi atau alternatif solusi dari serangkaian masalah yang ditetapkan (Hamid dalam Hasan, 2020).

Tulus Tambunan (2008) I Gede Putu Banu (2020) menyatakan bahwa koperasi dalam menjalankan kegiatannya sangat dipengaruhi baik oleh lingkungan internal (anggota, organisasi dan kelembagaan, manajemen, modal, kegiatan usaha, keanggotaan, teknologi) maupun lingkungan eksternal (sosial, politik, informasi, perekonomian, hukum dan sosial budaya) di tingkat regional, nasional dan internasional. Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis dipengaruhi oleh kelembagaan koperasi secara

internal mulai dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia dan motivasi yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi kinerja KUD.

Gaya kepemimpinan seseorang memegang peran kunci dalam memformulasikan strategi dalam mengelola suatu organisasi peranannya akan mempengaruhi keberhasilan koperasi. Hidayah (2017) dalam Fhara (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi memerlukan strategi dalam mempengaruhi orang lain atau anggota organisasi agar memberikan kontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu gaya kepemimpinan yang efektif tentu akan berdampak pada kinerja koperasi itu sendiri karena akan membuat orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut termotivasi mencapai tujuannya, Istiqomah (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh pada motivasi. Hal serupa dengan penelitian yang dilakukan Reza Zuhenda dan Darmawanto (2021) mengungkapkan bahwasannya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kepemimpinan dalam organisasi juga menuntut kepekaan terhadap budaya yang terdapat dalam organisasi. Budaya dalam organisasi ini mempunyai fungsi antara lain: menetapkan batas dan wewenang, memberikan rasa identitas kepada anggotanya. Karakteristik budaya dalam organisasi dapat dijadikan pedoman bagi pimpinan untuk membuat keputusan agar organisasi lebih efektif dalam mencapai tujuan koperasi. Adapun budaya organisasi tersebut menurut Mc Gregor (1960) dalam Fhara (2020) memiliki sisi tentang sifat manusia dan perilaku manusia yang

penting untuk dijadikan pedoman dalam menentukan gaya operasi atau praktik setiap pimpinan. Sisi manusia berupa sifat dan perilaku menurut Mc Gregor dikenal dengan teori X (berdasarkan asumsi petunjuk dan kontrol) dan Teori Y (berdasarkan asumsi integrasi dan dukungan). Burhanudin Mukhamad (2018) menyatakan Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasi. Adanya suatu budaya organisasi juga akan memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa saja yang seharusnya dilakukan sebagai pedoman bagi karyawan untuk berperilaku dan bersikap baik dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Dengan memenuhi aturan dan juga kebijakan-kebijakan yang ada di dalam koperasi tersebut diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja para karyawan untuk mencapai dan meningkatkan kinerja koperasi, sebagaimana dikemukakan Tiemay oleh Ishaq dan Waseso (2016) dalam Komang (2022) bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdalem di suatu organisasi maka akan semakin baik kinerja organisasi tersebut. Rahardjo dan Oktaviani (2015) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

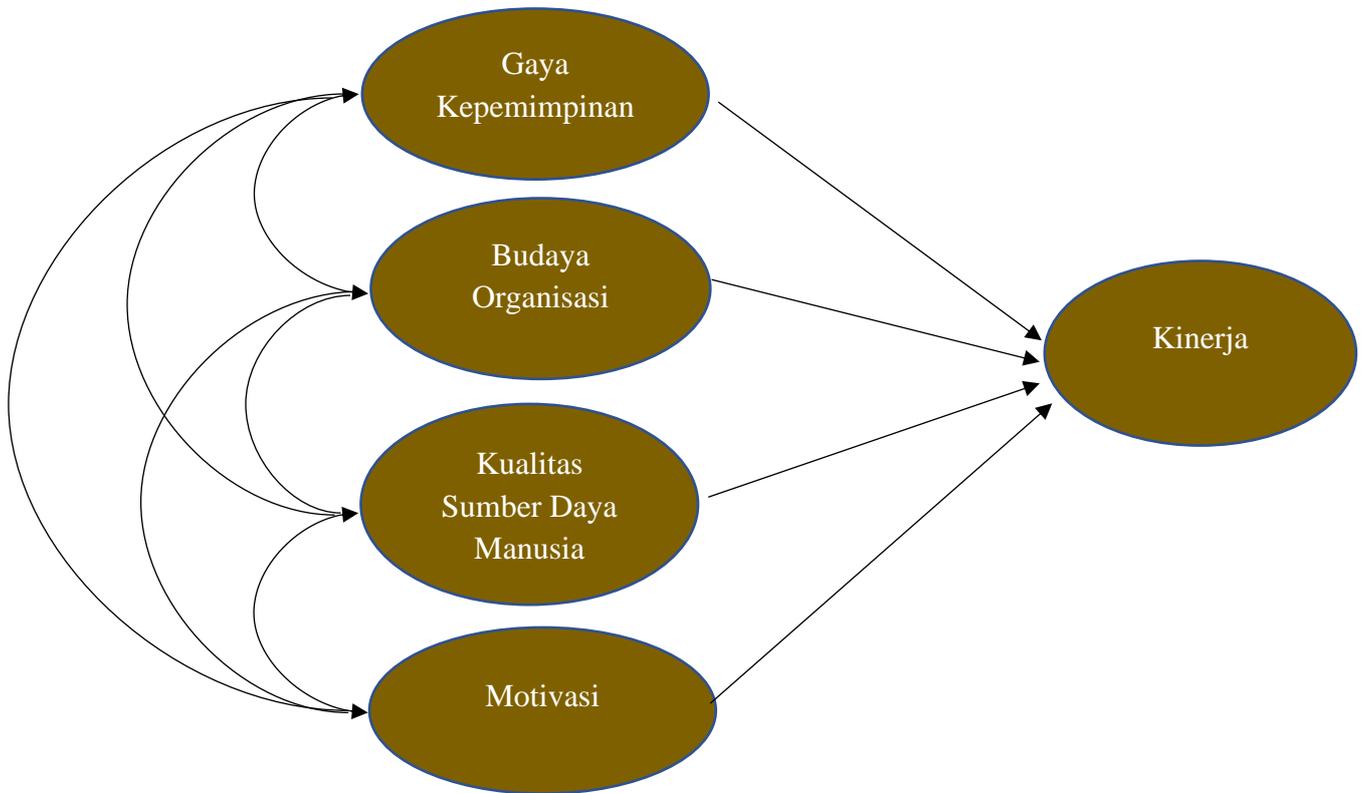
Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian akan sangat mendorong para anggota dan karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang matang hal ini tentunya akan menekankan pada kesempurnaan dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kualitas sumber daya manusia yang dimiliki di dalam suatu perusahaan. Hal ini serupa dengan yang dikemukakan Peggy Rumenser (2014) menyatakan bahwa gaya

kepemimpinan berpengaruh pada kualitas sumber daya manusia. Pada dasarnya budaya organisasi tidak dapat berjalan sendiri, melainkan memiliki faktor yang mempengaruhi perkembangan didalamnya termasuk kualitas sumber daya manusia didalam suatu perusahaan yang di pengaruhi oleh adanya pedoman atau norma yang dibentuk dalam suatu perusahaan tersebut yang dikatakan sebagai budaya organisasi guna untuk mencapai kinerja perusahaan, Susanto (2022) dalam Oktaviani (2015) mendefinisikan “budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi sehingga masing-masing anggota harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku”. Mita (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh pada kualitas sumber daya manusia.

Sub budaya organisasi apabila keseragaman tidak terlihat dominan secara keseluruhan yang ada hanya pengaruh budaya terhadap keefektifan organisasi, sehingga konsistensi norma didalam perilaku kurang begitu jelas hal ini tentunya akan mempengaruhi pada tingkatan motivasi orang-orang yang berada di lingkungan perusahaan tersebut. Budaya organisasi dapat mengoptimalkan motivasi karyawan karena nilai dan pedoman yang dipegang itu mampu menjadi spirit dalam memacu semangat kerja dalam meningkatkan kinerja, sesuai dengan penelitian Novita (2022) mengatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh pada Motivasi. Koperasi identik harus mampu mengelola dan mengefektifkan modal yang dimiliki hal ini ditopang oleh kualitas sumber daya manusia yang memadai sehingga koperasi dapat berkembang dengan pesat. Kualitas sumber daya manusia

memberikan peranan positif bagi pendapatan koperasi hal ini akan mendukung pada pencapaian target sehingga kinerja koperasi dapat berkembang. Hal ini sesuai dengan penelitian Fhara, Muh Najib dan Hasan (2020) yang mengemukakan bahwasannya kualitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kualitas sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi juga mampu meningkatkan motivasi para karyawan dengan mereka bekerja sesuai keahlian dan kemampuan memberikan kenyamanan tersendiri bagi para karyawan didalam suatu perusahaan, Andi Irawan (2020) menyatakan bahwa kualitas sumber daya manusia berpengaruh pada motivasi. Berbicara tentang spirit yang dimiliki seseorang tersebut bersumber dari dirinya maupun dari luar, dimana kedua bentuk tersebut lebih baik jika keduanya bersama-sama ikut menjadi pendorong motivasi seseorang untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Suharto dan Cahyono dalam Nur (2022) yang menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan pada Bab 1, serta mengacu pada landasan teori dan penelitian terdahulu serta hubungan antara setiap variabelnya, maka dapat digambarkan model penelitian seperti pada gambar 2.1 dibawah ini:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara dari masalah penelitian yang kebenarannya harus diuji secara empiris. Hipotesis merupakan suatu penjelasan dari beberapa masalah yang sedang dipelajari yang dapat dibenarkan dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian.

1. Secara parsial gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) di Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis.
2. Secara simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia dan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) di Kota Tasikmalaya, Kabupaten Tasikmalaya dan Kabupaten Ciamis.