

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka merupakan kerangka acuan yang disusun berdasarkan kajian berbagai aspek yang berhubungan dengan topik atau masalah peneliti. Peneliti akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Teori yang dikemukakan disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu mengenai kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan ilmu sekaligus seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu, dengan adanya manajemen diharapkan daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Istilah manajemen memiliki berbagai pengertian. Secara universal manajemen adalah penggunaan sumberdaya organisasi untuk mencapai sasaran dan kinerja yang tinggi dalam berbagai tipe organisasi *profit* maupun *non profit*. Berikut ini dikemukakan mengenai pendapat beberapa ahli tentang pengertian manajemen :

Menurut Robbins dan Coulter (2015:22) adalah “*Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities completed efficiently and effectively*”.

Menurut Handoko (2011:3), yaitu “Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha dari para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan”.

Badrudin (2014:4), mendefinisikan manajemen “sebagai suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata”.

Berdasarkan beberapa definisi yang ada di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan kegiatan untuk mengatur suatu perencanaan supaya tujuan organisasi tercapai dengan baik. Kegiatan manajemen, terdiri dari adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penempatan, dan motivasi, sehingga dapat tercipta koordinasi yang baik sesama anggota yang melaksanakan organisasi tersebut.

#### **2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen. Manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk aktivitas organisasi atau perusahaan agar tujuan dari perusahaan tersebut dapat dicapai. Agar pengertian manajemen sumber daya manusia ini lebih jelas ada beberapa pendapat ahli mengenai definisi-definisi manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah:

Dessler (2010:4) menyatakan “*Human resource managements means the policies and practices one needs to carry out the people or human resource aspects of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and*

*appraising*”.

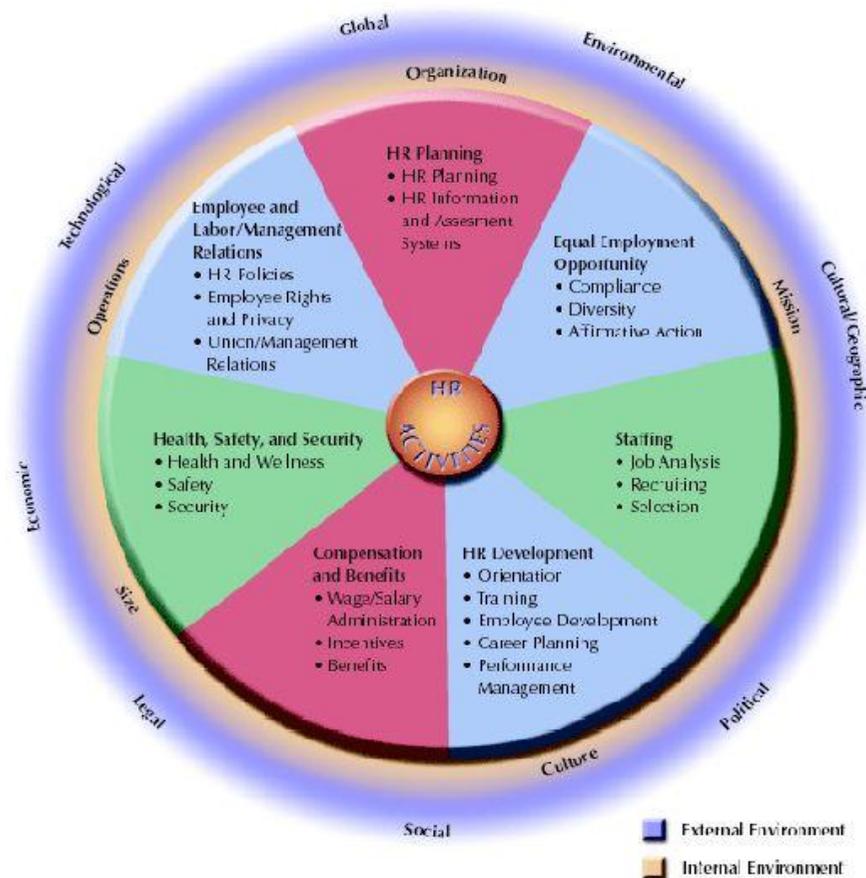
Mathis dan Jackson (2012:4) menyatakan “Sesuatu yang berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi”.

Rivai (2011:29) menyatakan MSDM “merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.”

Berdasarkan defenisi-defenisi yang telah dijelaskan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu proses dalam perencanaan untuk mengatur sumber daya manusia yang dimiliki supaya bisa dipergunakan dan dimanfaatkan secara baik sehingga memberikan kualitas dan nilai tambah bagi perusahaan.

### **2.1.1.3 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fokus utama manajemen sumber daya manusia adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi. Aktivitas MSDM yang mengacu pada tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan baik di dalam organisasi besar maupun organisasi yang kecil untuk mengurus dan mengkoordinasikan sumber daya manusia pada suatu organisasi atau instansi. Dalam suatu aktivitas manajemen sumber daya manusia terdapat tujuh aktivitas yang ada di SDM yang saling berkaitan, seperti yang diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (2011:43), yaitu sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Aktivitas SDM**

Berdasarkan Gambar 2.1 di atas, maka dapat dijelaskan aktivitas dari Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut :

### 1. Perencanaan dan Analisis SDM

Dengan adanya perencanaan SDM, manajer-manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan dimasa depan. Hal yang sangat penting untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan SDM.

### 2. Kesetaraan Kesempatan Kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja (EEO) mempengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM.

### 3. Pengangkatan Pegawai

Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan disebuah organisasi.

### 4. Pengembangan SDM

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi.

### 5. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan.

### 6. Kesehatan, keselamatan dan keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsive terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan. Program peningkatan kesehatan yang

menaikkan gaya hidup karyawan yang sehat menjadi lebih meluas. Selain itu, keamanan tempat kerja menjadi lebih penting, sebagai akibat dari jumlah tindak kekerasan yang meningkat ditempat kerja.

#### 7. Hubungan karyawan dan Buruh/ Manajemen

Hubungan antara para manajer dan karyawan mereka harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Apakah beberapa karyawan diwakili oleh satu serikat pekerja atau tidak, hak karyawan harus disampaikan.

### **2.1.2 Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan proses merubah atau memberi contoh seorang pemimpin pada pengikutnya dalam usaha meraih tujuan organisasi. Langkah alamiah mempelajari kepemimpinan yaitu mengerjakannya dalam kerja dengan tindakan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

#### **2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Berikut ini dikemukakan pendapat menurut beberapa ahli mengenai kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

Robbins dan Judge (2015:249), mengemukakan bahwa “kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan”.

Achua dan Lussier (2010:6), mendefinisikan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dari seorang pimpinan kepada pengikutnya untuk melakukan suatu perubahan sesuai tujuan organisasi.

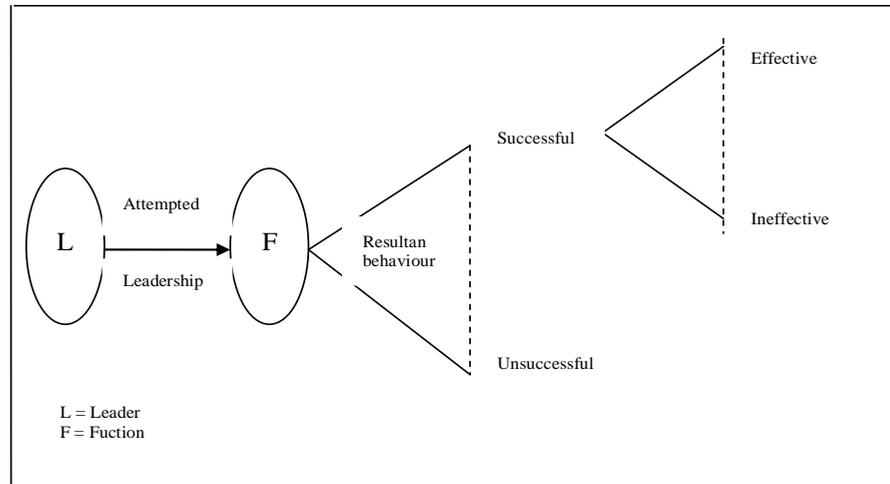
Yukl (2014:8) mengemukakan beberapa pengertian kepemimpinan adalah sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Pengertian Kepemimpinan dari Yukl**

No.	Definisi Kepemimpinan
1	<i>Leadership is “the behavior of an individual.....directing the activities of a group toward a shared goal.”</i>
2	<i>Leadership is “the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directive of the organization.”</i>
3	<i>Leadership is a process of giving purpose (meaningful direction to collective effort and causing willing effort to expended to achieve purpose).”</i>
4	<i>Leadership is “the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and the commieted.”</i>
5	<i>Leadership is the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiviness and success of the organization”.</i>

Sumber : Yukl (2014:8)

Berdasarkan beberapa pengertian kepemimpinan yang diungkapkan oleh Yukl di atas, maka Yukl mendefinisikan kepemimpinan sebagai 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. Peran pimpinan terhadap yang dipimpin dapat dilihat pada Gambar 2.2.



**Gambar 2.2**  
**Pengaruh Pemimpin Terhadap yang Dipimpin**

Berdasarkan definisi-definisi yang telah disebutkan para ahli di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses kemampuan seseorang dalam menggerakkan dan memanfaatkan sumber daya organisasi untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama.

#### 2.1.2.2 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan diperlukan oleh perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan suatu organisasi. Karyawan dituntut untuk dapat mengikuti arahan dari pemimpinnya karena merekalah yang dianggap mampu menjadi *influence* bagi karyawan untuk dapat memiliki tujuan yang sama dengan perusahaan. Jika tujuan yang dituju tidaklah sama maka akan sulit bagi suatu organisasi menjalankan proses pencapaiannya.

Menurut Hersey (2014:29) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang

lain. Menurut Waridin dan Guritno (2015:49), gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Ada beberapa gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Robbins (2015:21), yaitu:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik, para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.
2. Gaya kepemimpinan transaksional, pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya.
3. Gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

4. Gaya kepemimpinan visioner, Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

### **2.1.2.3 Teori dan Model Kepemimpinan**

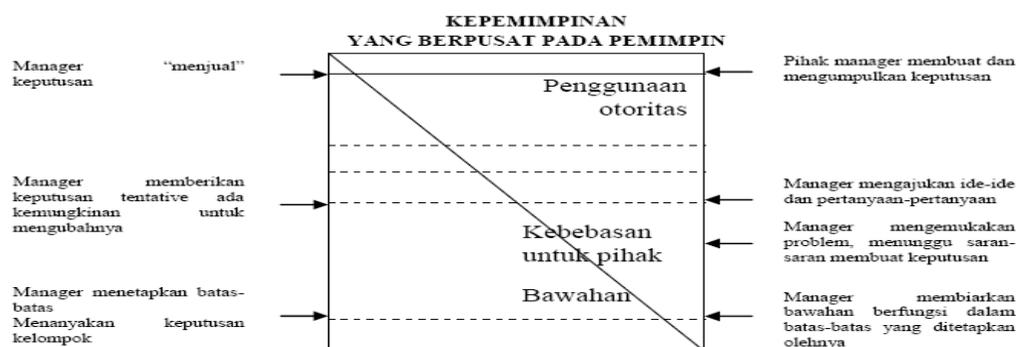
Berbagai penelitian yang dilakukan oleh para ahli tentang kepemimpinan telah menghasilkan berbagai teori atau pendapat mengenai kepemimpinan. Menurut Marwan dan Suprihanto (2014:27) teori-teori kepemimpinan tersebut dapat diklasifikasikan melalui beberapa pendekatan yaitu :

1. Kepemimpinan menurut teori sifat/ciri-ciri (*traits*)

Teori ini memandang bahwa kepemimpinan merupakan suatu kombinasi sifat-sifat bawaan yang tampak, yang berlaku universal dan dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif dalam keadaan apapun. Sifat-sifat bawaan yang ideal diinginkan dalam diri seorang pemimpin mencakup tentang energi, pandangan, pengetahuan, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan antusiasme, bentuk fisik dan lain-lain. Kepemimpinan bisa berhasil dalam pendekatan teori sifat ini terutama disebabkan oleh dimilikinya sifat-sifat tertentu yang merupakan kepribadian pemimpin yang menonjol di bandingkan sifat-sifat yang ada pada bawahannya.

## 2. Kepemimpinan menurut Teori Perilaku (*behavior*)

Teori perilaku ini mencoba untuk melihat dan menentukan bagaimana perilaku pemimpin yang efektif, bagaimana mereka melakukan pendelegasian tugas, berkomunikasi, memotivasi, pemberian sanksi dan lain-lain. Salah satu sumbangsih penting teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan tidak identik dalam setiap situasi yang dihadapi olehnya. Hingga tingkat tertentu ia bersifat fleksibel, karena ia beranggapan bahwa ia perlu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk menghadapi sesuatu problema tertentu. Hal ini memberikan gambaran tentang sebuah *continuum* dimana tindakan-tindakan pihak pemimpin dan jumlah otoritas yang digunakan di hubungkan dengan kebebasan pembuatan keputusan atau partisipasi yang terbuka bagi pihak.bawahan.



**Gambar 2.3**  
**Konsepsi *Continuum* Kepemimpinan**

## 3. Teori Kepemimpinan Situasional

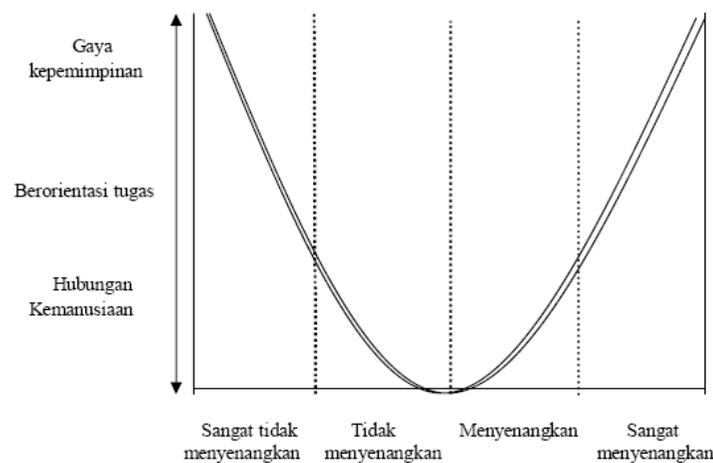
Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan

pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

Beberapa model kepemimpinan situasional

#### 1) Model kepemimpinan kontingensi

Model ini dikembangkan oleh Fiedler, model kontingensi dari efektivitas kepemimpinan memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung.



**Gambar 2.4**  
**Model Kepemimpinan Kontingensi Fiedler**

Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi menyenangkan bagi pemimpin itu terdiri dari tiga faktor utama, yaitu :

- a) Hubungan pemimpin - anggota, yaitu derajat baik buruknya hubungan antara pemimpin dan bawahan.
- b) Struktur tugas, yaitu derajat tinggi/rendahnya strukturisasi, standarisasi dan rincian tugas pekerjaan.

- c) Kekuasaan posisi, yaitu derajat kuat/lemahnya kewenangan dan pengaruh pemimpin atas variable-variabel kekuasaan, seperti memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi.

## 2) Model Partisipasi Pemimpin oleh Vroom dan Yetton

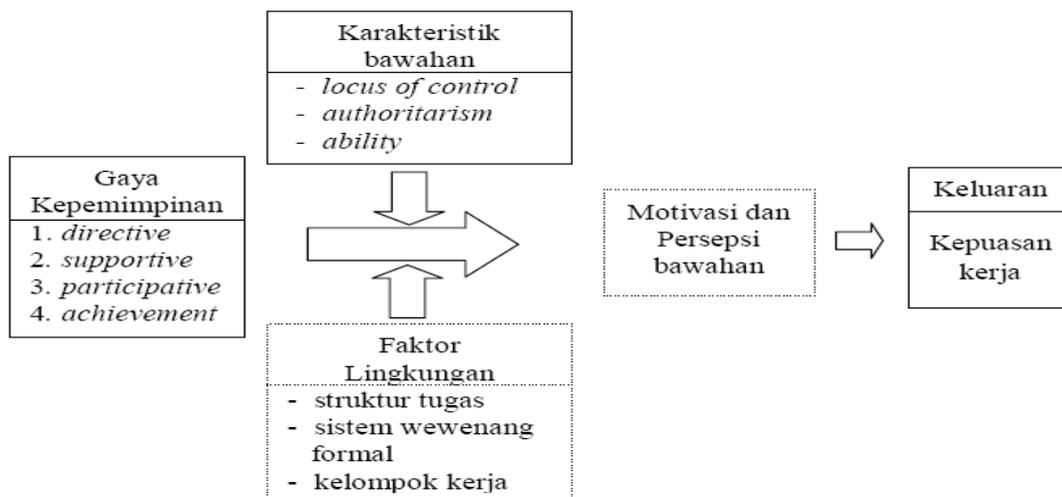
Suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan. Vroom dan Yetton berasumsi bahwa pemimpin harus lebih luwes untuk mengubah gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi. Dalam mengembangkan modelnya mereka membuat sejumlah asumsi:

- a) Model tersebut harus bermanfaat bagi pemimpin atau manajer dalam menentukan gaya kepemimpinan yang harus mereka gunakan dalam berbagai situasi.
- b) Tidak ada gaya kepemimpinan tunggal dapat diterapkan dalam berbagai situasi.
- c) Perhatian utama terletak pada masalah yang harus dipecahkan dan situasi dimana terjadi permasalahan.
- d) Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam suatu situasi tidak boleh bertentangan dengan gaya yang digunakan dalam situasi yang lain.
- e) Terdapat sejumlah proses sosial yang mempengaruhi kadar keikutsertaan bawahan dalam pemecahan masalah.

## 3) Model Jalur-Tujuan ( *Path Goal Model* )

Model kepemimpinan jalur-tujuan berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi, menurut model yang dikembangkan oleh

House, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Teorinya disebut juga jalur-tujuan karena memfokuskan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk mencapai tujuan



**Gambar 2.5**  
**Model Jalur – Tujuan Robert J. House**

#### 2.1.2.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Menurut Yukl (2014:62), kepemimpinan dapat dilihat dari :

##### 1. Pertimbangan pemimpin

Pemimpin bertindak dalam cara yang bersahabat dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Contohnya meliputi melakukan kebaikan kepada bawahan, meluangkan waktu untuk mendengarkan permasalahan bawahan, mendukung atau berjuang bagi bawahan, berkonsultasi dengan bawahan mengenai hal penting sebelum dilaksanakan, bersedia menerima saran bawahan dan memperlakukan bawahan

sebagai sesamanya. Dengan demikian indikator dari pertimbangan pimpinan adalah :

- a) Kesiediaan untuk mendengarkan permasalahan bawahan
- b) Kemauan untuk berkonsultasi
- c) Menerima saran dari bawahan

## 2. Struktur memprakarsai

Pemimpin menentukan dan membuat struktur perannya sendiri dan peran bawahan ke arah pencapaian tujuan formal. Indikator dari struktur memprakarsai pimpinan adalah :

- a) Mengkritik pekerjaan
- b) Menekankan pentingnya memenuhi target waktu
- c) Memberikan tugas kepada bawahan

## 3. Pencapaian Tujuan Bersama

Indikator dari pencapaian tujuan bersama adalah :

- a) Mempertahankan standar kinerja
- b) Meminta bawahan untuk mengikuti prosedur
- c) Mengkoordinasikan aktivitas

Berdasarkan uraian penjelasan di atas, dapat di tarik kesimpulan bahwa dalam pertimbangan dan struktur memprakarsai menjadi faktor penting untuk pimpinan dapat bertindak dengan memberikan tugas dan tanggung jawab untuk para bawahan agar dapat melaksanakan dengan baik. Sehingga bersama-sama pemimpin dan bawahan melaksanakan kegiatan yang sesuai untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.3 Motivasi Kerja**

Peranan pimpinan untuk memotivasi kerja karyawan menjadi kewajiban yang harus dilakukan oleh pimpinan perusahaan. Pekerja harus mampu menangkap berbagai dorongan yang diberikan oleh perusahaan sehingga dapat memacu motivasi kerjanya disamping juga meningkatkan kemampuan kerjanya.

#### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Agar pengertian motivasi ini lebih jelas ada beberapa pendapat ahli mengenai definisi-definisi motivasi diantaranya adalah:

Menurut Robbins (2015:166) adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

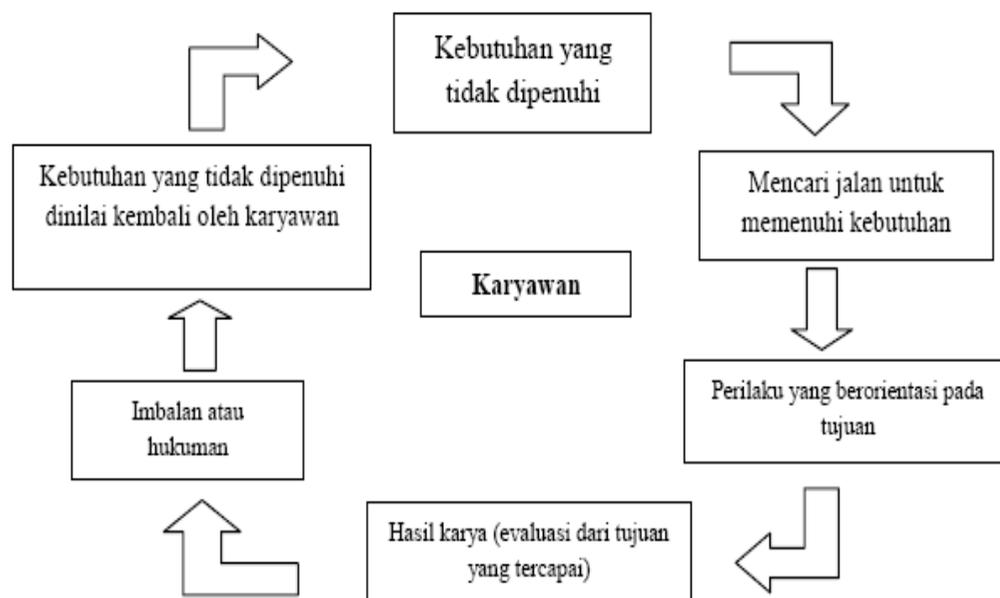
Draft (2002:91) menyebutkan bahwa motivasi (*motivation*) adalah mengacu pada dorongan, baik dari dalam atau dari luar diri seseorang yang memunculkan antusiasme dalam kegigihan untuk melakukan tindakan tertentu.

Menurut Luthans (2012:270) motivasi merupakan proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis dan psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan insentif.

Berdasarkan beberapa pengertian motivasi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan bagian yang penting dalam suatu organisasi yang berfungsi alat untuk pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai. Motivasi kerja juga mengandung dua tujuan utama yaitu dari dalam diri individu yaitu untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan tujuan organisasi tempatnya bekerja.

### 2.1.3.2 Proses Motivasi Kerja

Untuk lebih memahami mengenai motivasi kerja, maka terlebih dahulu diperlukan pemahaman mengenai apa saja yang menjadi dasar munculnya motivasi karyawan untuk bekerja. Seperti yang digambarkan dalam Hasibuan (2013:151) mengenai proses awal motivasi, sebagai berikut



**Gambar 2.6**  
**Proses Motivasi**

Berdasarkan gambar di atas, dapat diketahui bahwa yang menjadi awal karyawan memiliki motivasi dalam diri adalah karena adanya kebutuhan yang tidak dipenuhi atau tidak terpenuhi oleh organisasi dalam memperoleh kepuasan baik secara material maupun sosial. Sehingga untuk memperoleh tujuan tersebut, karyawan perlu penggerak dan pendorong dalam dirinya untuk mencapai kebutuhan tersebut.

### 2.1.3.3 Teori -Teori Motivasi

Ada beberapa teori motivasi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli yang menekuni kegiatan pengembangan teori motivasi. Priansa (2014:205-212) menyebutkan beberapa teori motivasi antara lain :

#### 1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Karena kebutuhan yang diinginkan pegawai berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi maka muncul tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow yang menyatakan bahwa setiap diri manusia itu sendiri terdiri atas lima tingkat atau hirarki kebutuhan, yaitu :

- 1) Kebutuhan fisiologi (*physiological needs*). Kebutuhan dasar untuk menunjang kehidupan manusia, yaitu: pangan, sandang, papan, dan seks. Apabila kebutuhan fisiologi ini belum terpenuhi secukupnya, maka kebutuhan lain tidak akan memotivasi manusia
- 2) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Kebutuhan akan terbebaskannya dari bahaya fisik, rasa takut kehilangan pekerjaan dan materi.
- 3) Kebutuhan akan sosialisasi (*social needs or affiliation*). Sebagai makhluk sosial manusia membutuhkan pergaulan dengan sesamanya dan sebagai bagian dari kelompok.
- 4) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*). Kebutuhan merasa dirinya

berharga dan dihargai oleh orang lain

- 5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), Kebutuhan untuk mengembangkan diri dan menjadi orang sesuai dengan yang dicita-citakannya.

Maslow memisahkan kelima kebutuhan sebagai order tinggi dan order-rendah, Kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan dan kebutuhan social digambarkan sebagai kebutuhan order-rendah. Kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan order tinggi. Perbedaan antara kedua order ini berdasarkan alasan bahwa kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri orang itu). sedangkan kebutuhan order rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja, misalnya). Memang, kesimpulan yang wajar yang ditarik dari klasifikasi Maslow adalah dalam masa-masa kemakmuran ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan order rendahnya.

Kesimpulannya bahwa teori Maslow menganggap motivasi manusia berawal dari kebutuhan dasar dan kebutuhan keselamatan dalam kerja. Setelah hal itu tercapai barulah meningkat berusaha untuk mencapai tahap yang lebih tinggi.

## 2. Teori Kebutuhan Berprestasi McClelland

Menurut McClelland menyatakan bahwa motivasi sebagai suatu kebutuhan yang bersifat sosial, kebutuhan yang muncul akibat pengaruh eksternal. Kebutuhan tersebut dibagi menjadi tiga jenis yaitu :

- a. Kebutuhan Berprestasi (*N-Ach*)

*Need for Achievement* adalah kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggungjawab untuk pemecahan masalah. Seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi cenderung untuk mengambil risiko. Kebutuhan akan berprestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses

b. Kebutuhan Kekuasaan (*N-Pow*)

*Need for Power* adalah kebutuhan akan kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai autoritas, untuk memiliki pengaruh kepada orang lain. Kebutuhan akan kekuasaan menjadikan pegawai memiliki motivasi untuk berpengaruh dalam lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang.

c. Kebutuhan Berafiliasi (*N-Affil*)

*Need for Affiliation* yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan oranglain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan oleh McClelland bahwa kebutuhan dan motif memiliki arti yang dapat dipertukarkan satu sama lain. Kebutuhan atau motif ini dimiliki oleh setiap orang dengan proporsi yang berbeda-beda dan masing-masing orang memiliki kebutuhan yang berbeda pula.

3. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini dikembangkan dan dikenal dengan model dua faktor, yaitu :

a. Faktor Motivasional

Hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya instrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir, dan pengakuan orang lain.

b. Faktor *Hygiene* atau Pemeliharaan

Faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Faktor-faktor pemeliharaan mencakup antara lain status pegawai dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan kerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

4. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Teori pengharapan (*expectancy theory*) pertama sekali dikemukakan oleh Victor Vroom yang mengatakan bahwa motivasi seseorang mengarah pada suatu tindakan yang bergantung pada kekuatan pengharapan. Tindakan tersebut akan diikuti oleh hasil tertentu dan bergantung pada hasil bagi seseorang tersebut. Teori pengharapan beragumen bahwa para karyawan menentukan terlebih dahulu tingkah laku apa yang dilaksanakan dan nilai yang diperoleh atas perilaku tersebut. Teori ini berpendapat bahwa seseorang akan termotivasi untuk melakukan sesuatu hal dalam mencapai tujuan apabila mereka yakin bahwa tingkah laku mereka mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Menurut

Vroom, ada tiga aspek yang mempengaruhi motivasi yaitu ekspektansi, instrumen dan valensi.

- a. Ekspektansi (E) yaitu seberapa besar kemungkinan jika mereka melakukan perilaku tertentu mereka akan mendapatkan hasil kerja yang diharapkan (yaitu prestasi kerja yang tinggi).
- b. Instrumen (I) yaitu seberapa besar hubungan antara prestasi kerja dengan hasil kerja yang lebih tinggi (yaitu penghasilan, baik berupa gaji ataupun hal lain yang diberikan perusahaan).
- c. Valensi (V) yaitu seberapa penting seseorang menilai penghasilan yang diberikan perusahaan kepadanya, misalnya jika hal yang paling didambakan oleh seseorang pada suatu saat, promosi, maka itu berarti baginya promosi menduduki valensi tertinggi.

Menurut Robbins, *et al.* (2015:107) teori pengharapan merupakan penjelasan paling menyeluruh mengenai motivasi yang ada saat ini. Victor H. Vroom mengemukakan bahwa : Motivasi adalah produk tiga faktor, *Valence* (V) menunjukkan seberapa kuat keinginan seseorang untuk memperoleh suatu *reward*, misalnya jika hal yang paling didambakan oleh seseorang pada suatu saat, promosi, maka hal itu berarti baginya promosi menduduki *valensi* tertinggi; *Expectacy* (E), menunjukkan kemungkinan keberhasilan kerja (*performance probability*). *Probability* itu bergerak dari 0, (nol, tiada harapan) ke 1(satu, penuh harapan). *Instrumentality* (I), menunjukkan kemungkinan diterimanya *reward* jika pekerjaan berhasil. Victor Vroom mengemukakan bahwa teori harapan mencakup tiga variabel atau hubungan yaitu :

1. Pengharapan atau kaitan usaha-kinerja, adalah kemungkinan yang dirasakan oleh orang tersebut bahwa melakukan sejumlah usaha tertentu akan menghasilkan tingkat kinerja tertentu.
2. Instrumentalitas atau kaitan kinerja-imbalan yakni tingkat sejauh mana orang tersebut percaya bahwa bekerja pada tingkat tertentu itu menjadikan sarana untuk tercapainya hasil yang diinginkan.
3. Valensi atau daya tarik imbalan yakni bobot yang ditempatkan oleh orang tersebut ke potensi hasil atau imbalan yang dapat dicapai di tempat kerja. Valensi mempertimbangkan sasaran dan juga kebutuhan orang tersebut

#### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Maslow yang dikutip oleh Robbins (2015:166) bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian dari faktor tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan. Dibawah ini merupakan penjelasannya :

##### **1) Kebutuhan Fisik**

Merupakan kebutuhan fisik yang ada didalam perusahaan seperti kebutuhan karyawan akan gaji, seragam, dll.

##### **2) Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan**

Merupakan kebutuhan akan keselamatan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan kecelakaan, iklim dan kondisi kerja.

### 3) Kebutuhan Sosial

Merupakan kebutuhan sosial seperti hubungan karyawan dengan atasan, hubungan karyawan dengan rekan kerja

### 4) Kebutuhan akan Penghargaan

Kebutuhan akan penghargaan diri seperti pengakuan prestasi kerja, pujian dari atasan, kepercayaan atasan, kesempatan promosi kerja serta penghargaan prestasi dari karyawan

### 5) Kebutuhan akan Aktualisasi diri

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, melakukan pekerjaan yang lebih menantang, menunjukkan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja.

## **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas pegawai dan output yang dihasilkan sinergi dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Intinya kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Berikut ini akan dijelaskan pengertian kinerja menurut para ahli, yaitu sebagai berikut:

Bernandin & Russell (2012:135) menyatakan : “...*the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periode*”.

Smith (2013:196) menyatakan bahwa “*performance is output derives from processes, human otherwise,* ” yang artinya kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.

Robbins (2015:212) mendefinisikan kinerja pegawai, “sebagai hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu di bandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah di tentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama”.

Berdasarkan pengertian kinerja karyawan di atas dapat di simpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang di capai oleh karyawan dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang di berikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika dan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang di hasilkan oleh seorang karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2013:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah :

##### **1. Faktor kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge skill)*. Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari- hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal (sikap mental yang siap secara psikofisik) artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2012:28) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik diantaranya adalah kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi seperti terlihat pada gambar berikut ini :



**Gambar 2.7 Komponen Kinerja**

Berdasarkan gambar di atas, dapat diketahui bahwa kinerja karyawan dibentuk dari tiga faktor utama yaitu kemampuan, usaha, dan dukungan. Ketiga faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap pembentukan kinerja.

### 2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil kerja individu maupun kelompok secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan peran dan tugasnya selama periode tertentu, yang dibandingkan dengan standar tertentu yang telah disepakati bersama sebelumnya, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Robbins (2015:232) menyebutkan kinerja memiliki tiga bagian seperti berikut;

- a. Hasil kerja, yaitu keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung kuantitaas dan kualitasnya.
- b. Perilaku kerja yaitu perilaku pegawai yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Jika dilihat dari sifatnya, perilaku kerja terbagi menjadi dua bagian yaitu perilaku kerja umum dan perilaku kerja khusus.
- c. Sifat pribadi yaitu sifat yang ada hubungannya dengan pekerjaan, sehingga sifat-sifat tersebut harus ada dalam melaksanakan pekerjaan

Lebih lanjut Robbins (2015:232) menyebutkan ketiga kriteria tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Individual task outcomes, if ends count, rather than means, then management should evaluate an employee "s task outcomes. Using task outcomes, a plant manager could be judged on criteria such as quality produced, scrap generated and cost per unit of production.* Jika yang dipentingkan adalah hasil (*ends*) ketimbang cara (*means*), maka manajer hendaknya mengevaluasi *task outcome* pegawai, dengan faktor-faktor yang diukur misalnya: kuantitas, kualitas, efisiensi waktu kerja, ketelitian, maksimalisasi sumberdaya.

2. *Behaviors, it is difficult to identify specific outcomes that can be directly attribute to an employee "s action. This is particularly true of personnel in staff position and individuals whose work assignments are intrinsically part of a group effort.*

Penilaian perilaku ini tidak harus selalu dikaitkan dengan produktivitas individu. Di sini juga termuat perilaku yang berkaitan dengan membantu orang lain, membuat saran untuk perbaikan, dan kesediaan individu untuk lembur (melakukan tugas tambahan) secara sukarela agar bisa meningkatkan efektivitas kelompok dan organisasi. Dapat dikatakan bahwa faktor subjektif atau kontekstual juga termasuk di sini. Faktor-faktor yang diukur misalnya loyalitas pada instansi, kemampuan memecahkan masalah, kemampuan menyelesaikan tugas dan kemampuan mengatasi situasi darurat.

3. *Traits, the weakest set of criteria, yet one still widely used by organizations, is individual traits. They are weaker than either task outcomes or behaviors because they are farthest removed from the actual performance of the job itself.*

Walaupun termasuk kriteria yang paling lemah, *trait* masih banyak digunakan oleh organisasi. Dikatakan lemah dibandingkan dengan *task outcome* atau *behavior* karena *trait* ini tidak selalu menunjukkan prestasi kerja aktual dari pekerjaan itu sendiri, misalnya memiliki "sikap yang baik", cerdas, ramah dalam memberikan pelayanan, kepuasan atas hasil/evaluasi kerja, itu mungkin tidak terlalu berkaitan dengan *task-outcome* yang positif. Walau begitu, kenyataan ini tidak bisa diabaikan begitu saja sebagai salah satu kriteria dalam menilai tingkat kinerja pegawai.

Berdasarkan pendapat Robbin tersebut maka kinerja seorang karyawan dapat dilihat dalam beberapa hal, pertama adalah hasil tugas individu, menilai hasil tugas karyawan dapat dilakukan pada suatu badan usaha yang sudah menetapkan standar kinerja sesuai dengan jenis pekerjaan, yang dinilai berdasarkan periode waktu tertentu, seperti laporan harian, memenuhi tuntutan waktu, hasil kerja. Bila karyawan dapat mencapai standar yang ditentukan berarti hasil tugasnya baik.

Kedua adalah perilaku, badan usaha tentunya terdiri dari banyak karyawan baik bawahan maupun atasan, yang mempunyai perilaku sendiri-sendiri seperti cekatan atau tanggap, hadir tepat waktu dan rajin. Dimana setiap individu saling terlibat dan berkomunikasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Jika komunikasi terhambat, maka karyawan tidak dapat mencapai standar kinerja, yang akibatnya tujuan yang diharapkan tidak dapat tercapai.

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu telah banyak dilakukan yang berkaitan dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Resume penelitian-penelitian sebelumnya dapat dilihat pada Tabel 2.2:

**Tabel 2.2**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti/thn/judul	Judul	Hasil
1	Amjad Ali, dkk (2016)	<i>The Impact of Motivation on the Employee Performance and Job Satisfaction in IT Park (Software House) Sector of Peshawar, Pakistan.</i>  International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2016, Vol.	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Peneliti/thn/judul	Judul	Hasil
		6, No. 9.ISSN: 2222-6990	
2	Pamela Akinyi Omollo (2015)	<i>Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County</i> International Journal of Human Resource Studies. ISSN 2162-3058 . 2015, Vol. 5, No. 2	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Loretta Sarpong (2016)	<i>Effects of Motivation on the Performance of Employees of Ecobank Ghana Limited. Knust Branch and Stadium Branch.</i>  Journal of Business Theory and Practice. ISSN 2372-9759 (Print) ISSN 2329-2644 (Online). Vol. 4, No. 1, 2016	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Rahmayanti (2014)	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Putra Kaltim Samarinda.  eJournal Ilmu Administrasi Bisnis, 2014, 2 (2): 215-229 ISSN 2355-5408 ejournal.adbisnis.fisip-unmul.ac.id	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Babatunde dan Emem (2015)	<i>The Impact of Leadership Style on Employee's Performance in an Organization.</i>  Public Policy and Administration Research ISSN 2224-5731(Paper) ISSN 2225-0972(Online) Vol.5, No.1, 2015	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Abdikarin Sheikh Abdulahi Ali, dkk (2013)	<i>The effect of leadership behaviours on staff Performance in Somalia.</i>  Educational Research International. ISSN-L: 2307-3713, ISSN: 2307-3721. Vol. 2 No. 2 October 2013	Perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Liridon Veliu, dkk (2017)	<i>The Influence of Leadership Styles on Employee's Performance.</i>  Vadyba. Journal of Management. 2017, № 2 (31).	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Peneliti/thn/judul	Judul	Hasil
		ISSN 1648-7974	
8	Herdiyanti Rise P, dkk (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan.  WACANA Vol. 13 No. 4 Oktober 2010. ISSN. 1411-0199	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Hendra Hadiwijaya	Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi Terhadap kinerja karyawan pada unit Usaha pengembangan dan lingkungan PT. Perkebunan Mitra Ogan Baturaja.  JURNAL Ekonomi dan Bisnis (JENIUS). VOL. 5 NO. 1 JANUARI 2015	Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Wahyu Dewi Nurjanah	Pengaruh kepemimpinan dan motivasi Terhadap kinerja karyawan Pada PT. Sumber Bengawan Plasindo Karanganyar.  Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah. Smooting ISSN 2085-2215 Vol.15 No.1 Januari2017	Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka konseptual adalah suatu model yang menunjukkan hubungan logis antar faktor/variabel yang telah diidentifikasi penting untuk menganalisis masalah penelitian. Dengan perkataan lain kerangka konseptual menjelaskan pola hubungan semua faktor/variabel yang terkait atau dijelaskan dalam landasan teori. Pola hubungan antar variabel dalam kerangka konseptual, pada umumnya ditampilkan dalam model skematik.

### 2.2.1 Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang dapat mempengaruhi partisipasi sukarela dari karyawan dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku pemimpin merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi

kinerja karyawan. Kepemimpinan merupakan kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dalam suatu organisasi, sehingga termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam memberikan penilaian terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan, karyawan melakukan proses kognitif untuk menerima, mengorganisasikan, dan memberikan penafsiran terhadap pemimpin.

Pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih peka akan pentingnya nilai dari hasil-hasil pekerjaan, mengaitkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi, dan menyebabkan para pengikut memindahkan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan organisasi. Hasil dari pengaruh kepemimpinan transformasional menyebabkan pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pimpinan tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih banyak lagi daripada yang semula diharapkan darinya.

Efek-efek transformasional dicapai dengan menggunakan pengaruh ideal, kepemimpinan inspirasional, perhatian yang bersifat individual, serta dorongan intelektual. Dengan demikian diharapkan para pengikut melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan lebih baik, karena memiliki hubungan yang baik dengan pemimpin. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan dalam bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Babatunde dan Emem (2015); Abdikarin Sheikh Abdulahi Ali, dkk (2013); Liridon Veliu, dkk (2017) dan Herdiyanti Rise P, dkk (2010) menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa salah satu unsur atau faktor yang mampu meningkatkan kinerja karyawan adalah implementasi gaya

kepemimpinan yang tepat. Oleh karena itu, jika seorang pemimpin menerapkan kepemimpinan transformasional disuatu organisasi dengan baik dan maksimal maka hal tersebut akan berpengaruh positif dan berbanding lurus terhadap kinerja bawahannya.

### **2.2.2 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Kinerja seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut pada pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan tersebut semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Sebaliknya, semakin rendah motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan maka semakin rendah pula tingkat kinerjanya. Motivasi kerja yang cukup akan menjadikan seseorang karyawan lebih semangat bekerja yang akhirnya akan menciptakan kinerja pegawai yang semakin meningkat. Sebaliknya motivasi kerja yang rendah menimbulkan turunnya kinerja karyawan akibatnya tujuan perusahaan sulit dicapai. Motivasi memang secara langsung sangat berpengaruh dengan kinerja pegawai.

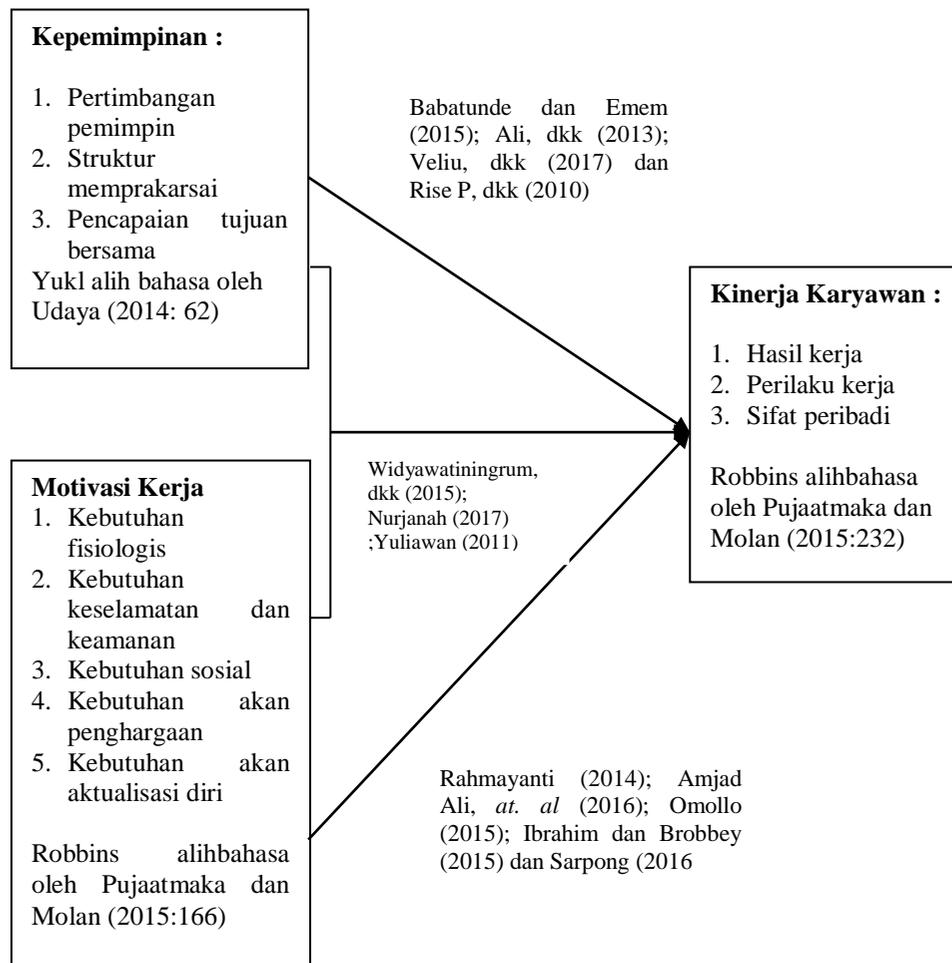
Karyawan memiliki kinerja yang tinggi jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, dengan asumsi bahwa seorang pemimpin akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya jika pihak perusahaan memotivasi karyawannya dengan memberikan penghargaan kepada karyawannya, atau memberikan pengakuan yang lebih kepada karyawannya. Penelitian Rahmayanti (2014); Amjad Ali, *at. al* (2016); Pamela Akinyi Omollo (2015); Masud Ibrahim dan Veronica Adu Brobbey (2015) dan Loretta Sarpong (2016) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3 Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi dengan Kinerja Karyawan**

Keinginan dan keterampilan yang kuat untuk mencetak kader-kader yang mampu menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memberikan contoh yang baik dari seorang pemimpin, memotivasi karyawan dan selalu memperhatikan karyawan dalam bekerja terutama yang mengalami perilaku yang kurang biasa. Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi.

Motivasi itu sendiri merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari pegawai maksimal disertai dengan kelengkapan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi untuk melakukan pekerjaan tersebut maka pekerjaan itu tidak akan berjalan sebagaimana yang diharapkan. Penelitian Widyawatiningrum, dkk (2015); Nurjanah (2017) dan Yuliawan (2011) menunjukkan kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka dapat digambarkan paradigma penelitian yang menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan sebagai berikut :



**Gambar 2.8**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan