

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA KERANGKAPEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini peneliti akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Adapun isi dari teori-teori ini adalah mengenai kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Referensi yang digunakan adalah buku-buku yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen adalah sebuah proses untuk mengatur sesuatu yang dilakukan oleh sekelompok orang atau organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut dengan cara bekerja sama memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.

Pengertian manajemen menurut Anton Mulyono Aziz dan Maya Irjayanti (2014;5) mendefinisikan bahwa “seni manajemen meliputi untuk kemampuan untuk melihat totalitas dari bagian yang terpisah-pisah serta kemampuan untuk menciptakan gambaran tentang suatu visi.

Sedangkan menurut Lilis Sulastri (2014:14) mendefinisikan bahwa :

“Manajemen adalah “suatu seni mengatur yang melibatkan proses, cara, dan tindakan tertentu, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengerahan dan pengendalian/pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain”.

Adapun definisi manajemen menurut Malayu S.P. Hasibuan (2016:1) menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah “ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Berdasarkan definisi diatas peneliti mengambil kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengawasan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bersama.

#### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi beberapa fungsi manajemen yang merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan, mengawasi dan mengendalikan kegiatan dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Amirullah (2015;8). Fungsi-fungsi manajemen ada empat yaitu:

##### **1. Perencanaan**

Perencanaan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menentukan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai dan mengambil langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan tersebut. Melalui perencanaan seorang manajer akan dapat mengetahui apa saja yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk melakukannya. Menentukan tingkat penjualan pada periode yang akan datang, beberapa tingkat kebutuhan tenaga kerja, beberapa modal yang dibutuhkan dan bagaimana cara memperolehnya, seberapa tingkat persediaan yang harus ada di gudang serta keputusan apakah perlu dilakukan suatu ekspansi merupakan

bagian dari kegiatan perencanaan. Kegiatan utama dalam Fungsi Perencanaan adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan tujuan dan target bisnis
- b. Merumuskan strategi untuk mencapai mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
- c. Menentukan sumber-sumber daya yang diperoleh
- d. Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses pemberian perintah, sumber daya serta pengaturan kegiatan secara terkoordinir kepada setiap individu dan kelompok untuk menerapkan rencana, kegiatan-kegiatan yang terlibat dalam pengorganisasian mencakup tiga kegiatan yaitu: (1) membagi komponen-komponen yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam kelompok-kelompok. (2) membagi tugas kepada manajer dan bawahan untuk mengadakan pegelompokan atau unit-unit organisasi. Kegiatan utama lainnya dalam fungsi pengorganisasian adalah sebagai berikut:

- a. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
- b. Menetapkan struktur organisasi yang membujukkan adanya garis kewenangan sumber daya dan tanggung jawab
- c. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia tenaga kerja

d. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat

### 3. Pengarahan

Pengarahan adalah proses untuk menumbuhkan semangat (motivation) pada karyawan agar dapat bekerja keras dan giat serta membimbing mereka dalam melaksanakan rencana untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Melalui pengarahan, seorang manajer menciptakan komitmen, mendorong usaha-usaha yang mendukung tercapainya tujuan. Ketika gairah kerja karyawan menurun seorang manajer segera mempertimbangkan alternatif untuk mendorong kembali semangat kerja mereka dengan memahami faktor penyebab menurunnya gairah kerja. Kegiatan dalam Fungsi Pengarahan dan Implementasi adalah sebagai berikut:

- a. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan
- b. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
- c. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan

### 4. Pengendalian

Bagian akhir dari proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*). Pengendalian dimaksudkan untuk melihat apakah kegiatan organisasi sudah sesuai dengan rencana sebelumnya. Fungsi pengendalian mencakup empat kegiatan; (1) menentukan standar prestasi, (2) mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini, (3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi yang telah ditetapkan. Kegiatan utama keberhasilan dalam Fungsi Pengawasan

dan Pengendalian adalah sebagai berikut:

- a. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan
- b. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimoangan yang mungkin ditemukan
- c. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai yang terkait dengan pencapaian

### **2.1.2 Pengertian Organisasi**

Sebagai makhluk sosial, manusia membutuhkan bantuan manusia lainnya untuk mencapai sebuah tujuan yang tidak dapat mereka capai sendiri. Maka dari itu terbentuklah suatu organisasi. Organisasi adalah sekelompok orang (dua atau lebih) yang bekerja sama untuk mencapai sebuah tujuan. Pengertian organisasi menurut Amirullah (2015:2) mendefinisikan bahwa “Organisasi adalah suatu pengaturan orang-orang secara sengaja untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut Hasibuan (2016:10) mendefinisikan bahwa organisasi adalah :

“Perkumpulan yang formal dalam berstruktur dari orang-orang yang bekerja sama melakukan kegiatan guna mencapai tujuan”.

Pengertian menurut Ismainar (2015;1) menyatakan bahwa :

“Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerja sama secara rasional sistematis, terencana, terorganisir, dipimpin dan terkendali dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode dan lingkungan), sarana prasarana, data dan lain sebagainya digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi”.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan yang sulit sekalipun apabila dilakukan secara bersama-sama (organisasi) akan mempermudah dalam pencapaiannya.

### **2.1.3 Pengertian Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi terkait dengan studi mengenai apa yang dilakukan individu dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kinerja perusahaan. Perilaku organisasi sangat berhubungan dengan situasi-situasi yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Robbins (2014: 11) perilaku organisasi adalah :

“Sebuah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu organisasi”.

Thoah (2014:5) mengemukakan pendapat mengenai perilaku organisasi adalah :

“Suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu”.

Torang (2016: 49) menyatakan bahwa :

“Dimensi-dimensi yang biasanya dikaji dalam perilaku organisasi antara lain; dimensi individu, kelompok, motivasi, perilaku pemimpin (*leadership*), komunikasi antar-pribadi, pengaruh struktur dan proses kelompok, pengembangan sikap dan persepsi, proses perubahan, konflik, desain pekerjaan, dan stres kerja”.

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi merupakan hakikat mendasar pada ilmu perilaku itu sendiri yang didasarkan pada tingkah laku manusia dalam suatu organisasi.

#### **2.1.4 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Menurut Handoko (2014:3) manajemen sumber daya manusia adalah “Penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi”.

Menurut Desseler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah :

“Proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan”.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5) bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja”.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dan proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, serta hubungan industrialisasi, hingga

pemutusan hubungan kerja, agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

#### **2.1.4.1 Fungsi-fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia**

Hasibuan (2016:21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Pengadaan (*procrutment*)

Pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

2. Pengembangan (*development*)

Pengembangan suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

3. Kompensasi (*compesation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

4. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

5. Pemeliharaan (*maintenance*)

Merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai



pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 6. Kedisiplinan (*discipline*)

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

#### 7. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan keryawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### **2.1.4.2 Peranan Manejemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2016:14) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job spesification*, *job requitment*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa

yang akan datang.

5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

### **2.1.5 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagalnya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan mempengaruhi perilaku bawahan agar dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Stogdil dalam Sobry Sutikno (2014:15) “Kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pemikirannya”.

Sedangkan menurut Gary Yukl (2015:3) menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang secara bersama-sama, sehingga mereka memahami dan mau melakukannya”.

Cepi Priatna (2015:30) berpendapat: “Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit berada diatas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi”.

Menurut Obiwuru dalam Muhammad Busro (2018:216), menyatakan bahwa :

“Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja sama sesuai dengan rencana demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, percaya diri, serta komitmen pada tujuan organisasi yang telah ditentukan”.

Berdasarkan dari pengertian yang telah dikemukakan para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses dan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan mendayagunakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.1.5.1 Teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori kepemimpinan diantaranya sebagai berikut:

##### **1. Teori Sifat**

Teori ini penekanannya lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Menurut teori sifat, hanya individu yang memiliki sifat-sifat tertentu yang bisa menjadi pemimpin. Teori ini menegaskan ide bahwa beberapa individu dilahirkan memiliki sifat-sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin.

Menurut Stogdill dalam Sutikno (2014:26), sifat-sifat tertentu efektif di dalam situasi tertentu, dan ada pula sifat-sifat tertentu yang berkembang akibat pengaruh situasi organisasi. Sebagai contoh, sifat kreativitas akan berkembang jika seorang pemimpin berada di dalam organisasi yang flexible dan mendorong kebebasan berekspresi, dibandingkan di dalam organisasi yang birokratis.

Menurut Darf dalam Sutikno (2014:26), menjelaskan tiga sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu kepercayaan diri, kejujuran, dan integritas, serta motivasi.

## 2. Teori Perilaku

Teori ini lebih terfokus pada tindakan-tindakan yang dilakukan pemimpin daripada memperhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seseorang ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.

## 3. Teori Situasional

Teori ini mengatakan bahwa pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda-beda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapi. Hersey dan Blanchard dalam Sutikno (2014:27), terfokus pada karakteristik kematangan bawahan sebagai kunci pokok situasi yang menentukan keefektifan perilaku seorang pemimpin. Menurut mereka, bawahan memiliki tingkat kesiapan dan kematangan yang berbeda-beda sehingga pemimpin harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya, agar sesuai dengan situasi kesiapan dan kematangan bawahan.

Faktor situasional berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu adalah :

- a. Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas
- b. Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan
- c. Norma yang dianut kelompok
- d. Ancaman dari luar organisasi
- e. Tingkat stress
- f. Iklim yang terdapat dalam organisasi

Menurut Fred Fiedler dalam Sutikno (2014:27) Kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.”

#### 4. Teori Jalan-Tujuan

Nilai strategis dan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi anggotanya dengan penerapan hadiah. Tugas pemimpin menurut teori ini adalah bagaimana bawahan bisa mendapatkan hadiah atas kinerjanya, dan bagaimana seorang pemimpin menjelaskan dan mempermudah jalan menuju hadiah tersebut. Pemimpin berusaha memperjelas jalur menuju tujuan yang diinginkan oleh organisasi sehingga bawahan tahu ke mana harus mengerahkan tenaganya untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pemimpin juga memberikan hadiah yang jelas bagi prestasi bawahan yang telah memenuhi tujuan organisasi sehingga bawahan termotivasi.

#### 5. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila

memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu:

- a. Kelebihan rasio, ialah kelebihan menggunakan pikiran, kelebihan dalam pengetahuan tentang hakikat tujuan dari organisasi, dan kelebihan dalam memiliki pengetahuan tentang cara-cara menggerakkan organisasi, dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
- b. Kelebihan Rohaniah, artinya seorang pemimpin harus mampu menunjukkan keluhuran budi pekertinya kepada bawahannya. Seorang pemimpin harus mempunyai moral yang tinggi karena pada dasarnya pemimpin merupakan panutan para pengikutnya. Segala tindakan, perbuatan, sikap dan ucapan hendaknya menjadi suri teladan bagi para pengikutnya.
- c. Kelebihan Badaniah, seorang pemimpin hendaknya memiliki kesehatan badaniah yang lebih dari para pengikutnya sehingga memungkinkannya untuk bertindak dengan cepat. (Wursanto dalam Sutikno 2014).

#### 6. Teori Kharismatik

Menyatakan bahwa, “Seseorang menjadi pemimpin karena mempunyai charisma (pengaruh) yang sangat besar. Kharisma diperoleh dari kekuatan yang luar biasa. Pemimpin yang bertipe kharismatik biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar. Pengaruh yang luar biasa ini dapat dilihat dari pengorbanan yang diberikan oleh para pengikut untuk pribadi sang pemimpin, sampai-sampai mereka rela untuk menebus nyawanya untuk sang pemimpin. Konsep kepemimpinan yang kharismatik ini banyak bersumber dari ajaran agama dan sejara Yunani Kuno.” Namun secara konseptual kepemimpinan

kharismatik ini dalam pandangan ilmiah dipelopori oleh Robert House, yang meneliti pemimpin politik dan religius di dunia (Sutikno, 2014:29)

#### **2.1.5.2 Tipe Kepemimpinan**

Dalam upaya menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan, seorang pemimpin memiliki beberapa tipe (bentuk) kepemimpinan. Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan. Berikut adalah tipe-tipe kepemimpinan yang luas dan dikenal dan diakui keberadaannya:

##### **1. Tipe Otokratik**

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif.

Menurut Hadari Nawawi dalam Sutikno (2014:36), “Pemimpin otoriter senang mempergunakan ungkapan dalam kehidupan sehari-hari dengan mengatakan: “kantor saya” atau “pegawai saya” dan lain-lain seolah-olah organisasi atau anggota merupakan miliknya.” Ungkapan yang menyatakan milik itu merupakan manifestasi dari sikap berkuasa. Jadi, seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata

- d. Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat
- e. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formilnya
- f. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum

## 2. Tipe Kendali Bebas (*Laissez-Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan tipe kepemimpinan otokratik. Dalam tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Sifat kepemimpinan pada tipe kendali bebas seolah-olah tidak tampak. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik perseorangan maupun kelompok- kelompok kecil. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

## 3. Tipe Demokratik

Demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya sipemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan di mana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Untuk mencapai keefektifan organisasi, penerapan beberapa tipe kepemimpinan di atas perlu disesuaikan dengan tuntutan keadaan. Inilah yang dimaksud dengan



kepemimpinan situasional. Untuk dapat mengembangkan tipe kepemimpinan situasional ini, seseorang perlu memiliki tiga kemampuan khusus yakni;

- a. Kemampuan analitis, kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas.
- b. Kemampuan untuk fleksibel, kemampuan untuk menerapkan gaya dengan kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi.
- c. Kemampuan berkomunikasi, kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang diterapkan.

#### **2.1.5.3 Fungsi Kepemimpinan**

Menurut Malayu Hasibuan (2014:107) ada 2 dua fungsi kepemimpinan yang biasa digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan atau mempengaruhi bawahan yaitu :

1. Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented style*)

Tipe kepemimpinan ini, seorang manajer akan mengarahkan dan mengawasi bawahannya secara ketat agar mereka bekerja sesuai dengan harapannya. Manajer dengan gaya ini lebih mengutamakan keberhasilan pekerjaan daripada pengembangan kemampuan bawahan.

2. Kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja (*employee oriented style*)

Manajer dengan kepemimpinan ini berusaha mendorong dan memotivasi bawahannya untuk bekerja dengan baik. Mereka mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut tugas/pekerjaan bawahan. Hubungan pemimpin dan bawahan terasa sangat akrab, saling percaya, dan saling menghargai.

Kemampuan mengambil keputusan merupakan kriteria utama dalam menilai efektifitas kepemimpinan seseorang. Hubungan ini perlu ditekankan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan mengambil keputusan tidak hanya diukur secara kuantitatif, dalam arti jumlah keputusan yang diambil. Keputusan yang bersifat praktis, realistis dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha pencapaian tujuan perusahaan sangat diperlukan.

Berkaitan dengan kriteria pengambilan keputusan tersebut, menurut Sondang Siagian (2014:47) terdapat lima fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
- b. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
- c. Pimpinan selaku komunikator yang efektif.
- d. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan secara internal terutama dalam menangani situasi konflik.
- e. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Berdasarkan fungsi kepemimpinan menurut Sondang Siagian (2014:52) dapat diketahui bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang berasal dari ciri-ciri kepemimpinan yang dimilikinya dimungkinkan oleh tiga sumber yaitu :

- a. Sumber genetika, dalam arti bakat yang dibawa sejak orang dilahirkan.
- b. Ciri-ciri yang diperoleh karena belajar dari pengalaman.
- c. Ciri-ciri yang diperoleh melalui pendalaman teori kepemimpinan.

Kepemimpinan yang dimiliki seseorang dan betapa banyak kesempatan

untuk menempa diri menjadi pemimpin yang efektif melalui pengalaman dan pendidikan serta latihan, tidak ada seorang pun memiliki semua ciri tersebut. Efektivitas kepemimpinan merupakan proses, oleh karena itu yang maksimal dapat dilakukan oleh setiap orang yang menduduki jabatan kepemimpinan dengan terus-menerus berusaha agar semakin banyak ciri-ciri tersebut menjadi miliknya selama ia berkarya sebagai seorang pemimpin. Pembuktian bahwa pandangan yang mengatakan bahwa “pemimpin dilahirkan” mengandung kebenaran yang telah dibuktikan oleh penelitian dan pengalaman banyak orang.

#### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Adapun tiga dimensi dan indikator kepemimpinan menurut Muhammad Busro (2018:251) sebagai berikut :

1. Hubungan antara pemimpin dan bawahan
  - a. Kemampuan menghormati hak dan kewajiban setiap pegawai.
  - b. Komunikasi yang hangat antara pimpinan dan pegawai.
  - c. Membantu memecahkan persoalan pegawai.
  - d. Menghargai hasil hasil kerja bawahan.
  - e. Bersikap objektif pada bawahan.
2. Struktur tugas
  - a. Kesederhanaan rencana kerja yang dapat disosialisasikan.
  - b. Realisasi rencana kerja.
  - c. Kejelasan tanggung jawab atas pekerjaan.
3. Kekuasaan
  - a. Kemampuan memerintah bawahan.

- b. Ketegasan dalam mengambil keputusan.
- c. Mengembangkan kualitas bawahan.

### 2.1.6 Pengertian Motivasi Kerja

Dalam pengertian umum, motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu. Motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk lebih baik dalam bekerja. Hamali (2016:130). Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, “*movere*” yang artinya “menggerakkan” (*to make*) Gray. Winardi, dalam Hamali (2016:130) mendefinisikan motivasi sebagai hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sifat antusiasme dan persistence dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Menurut Pandi Afandi (2016:12) pengertian motivasi adalah sebagai berikut :

“Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sebagai hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang basik dan berkualitas”.

Motivasi kerja menurut Yohanes Susanto (2017:49) adalah “Suatu kekuatan dan daya dorong yang dimiliki seseorang untuk menimbulkan semangat dan antusias dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mencapai tujuan”.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses dimana kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke

tercapainya tujuan tertentu dan tujuan organisasi dan untuk memenuhi beberapa kebutuhan. Kuat lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi.

#### **2.1.6.1 Jenis-Jenin Motivasi Kerja**

Ada dua jenis motivasi kerja, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif Hasibuan (2016:142).

##### **1. Motivasi positif (*incentive positive*)**

Motivasi positif maksudnya pemimpin memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baikbaik saja.

##### **2. Motivasi negatif (*insentive negative*)**

Motivasi negatif maksudnya pemimpin memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

#### **2.1.6.2 Faktor Motivasi Kerja**

Faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Pasolong (2013:152) antara lain sebagai berikut:

##### **1. Faktor Eksternal**

- a. Kepemimpinan
- b. Lingkungan kerja yang menyenangkan

- c. Komposisi yang memadai
  - d. Adanya penghargaan (imbalan) atas prestasi
  - e. Status dan tanggung jawab
  - f. Peraturan yang berlaku
2. Faktor Internal
- a. Kematangan pribadi
  - b. Tingkat pendidikan
  - c. Keinginan dan harapan pribadi
  - d. Kebutuhan terpenuhi
  - e. Kelelahan dan kebosanan
  - f. Kepuasan kerja

### **2.1.6.3 Bentuk-Bentuk Motivasi**

Bagi setiap individu sebenarnya memiliki motivasi yang mampu menjadi spirit dalam memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja. Spirit yang dimiliki oleh seseorang tersebut dapat bersumber dari dirinya maupun dari luar, dimana kedua bentuk tersebut akan lebih baik jika dua-duanya bersama-sama ikut menjadi pendorong motivasi seseorang. Menurut Irham Fahmi (2016; 100) motivasi muncul dalam dua bentuk dasar yaitu:

#### **1. Motivasi ekstrinsik (dari luar)**

Motivasi ekstrinsik muncul dari luar diri seseorang, kemudian selanjutnya mendorong orang tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri orang tersebut untuk mengubah seluruh sikap yang dimiliki olehnya saat ini ke arah yang lebih baik.

## 2. Motivasi intrinsik (dari dalam diri seseorang atau kelompok)

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang kemudian mempengaruhi dia dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.

Berdasarkan uraian diatas, motivasi dapat muncul dalam dua bentuk yaitu, motivasi ekstrinsik dimana motivasi itu muncul dari luar untuk mendorong orang tersebut dan motivasi intrinsik dimana motivasi muncul dari diri orang tersebut untuk melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti. Kedua bentuk tersebut dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat tercapai tujuan dari perusahaan.

### **2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Dimensi dan indikator motivasi kerja menurut Yohanes Susanto (2017:49) terbagi menjadi menjadi dua dimensi dan enam indikator, yaitu :

1. Dimensi kebutuhan untuk berprestasi, dengan indikator sebagai berikut :
  - a. Upaya untuk berprestasi baik
  - b. Upaya mengembangkan diri
2. Dimensi kebutuhan untuk berafiliasi, dengan indikator sebagai berikut :
  - a. Semangat untuk berinteraksi dengan lingkungannya
  - b. Semangat untuk dapat bekerja sama
3. Dimensi kebutuhan untuk berkuasa, dengan indikator sebagai berikut :
  - a. Semangat untuk menduduki jabatan tertinggi
  - b. Semangat untuk menguasai orang lain.

### 2.1.7 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berhubungan dengan hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Pencapaian hasil kinerja karyawan yang optimal dapat menciptakan atau mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan hasil prestasi kerja karyawan guna untuk memenuhi tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Dikutip dari Wirawan dalam Abdullah (2014:3) bahwa :

“Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa inggris adalah *performace*, kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu”.

Pengertian kinerja dikutip dari Mangkunegara (2016:67) adalah :

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Pengertian Kinerja karyawan menurut Emron Edison, Yohny Anwar dan Imas Komariyah (2016:190) bahwa :

“Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah di tetapkan sebelumnya”.



Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, definisi kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu organisasi yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi dimana individu bekerja.

#### **2.1.7.1 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2016:189) yaitu :

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan 18 yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap

orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, perasaan suka seorang sebelum

dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

#### 10. Lingkungan kerja disekitar

Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhi dalam bekerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja memengaruhi kinerja seseorang.

#### 11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

#### 12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan bekerja.

#### 13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya

masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan memngaruhi kinerja.

Dari beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diatas peneliti hanya mengangkat faktor yang telah disesuaikan dengan keadaan obyek penelitian, yaitu faktor Kepemimpinan dan Motivasi.

#### **2.1.7.2 Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian prestasi kerja sebagai alat dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan bermanfaat baik bagi pegawai, berguna untuk mengetahui kekurangan, potensi, tujuan, rencana, dan pengembangan karir pegawai. Sedangkan bagi perusahaan bermanfaat dalam pengambilan keputusan identifikasi, kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan pegawai, promosi (pengembangan karir), dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen secara efektif.

Manfaat dari penilaian kinerja menurut Allen dalam Wibowo (2016:193) menunjukkan antara lain adalah:

1. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun.
2. Proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil.
3. Merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif.

#### **2.1.7.3 Metode Kinerja Karyawan**

Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam

hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur.

Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para pegawai akan memperoleh umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan pada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko (2014:142) tersebut mencakup antara lain:

1. Skala Rating (*Rating Scale*)

Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil kerja karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. Kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan tidak memakan waktu dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar.

2. Metode Ceklis (*Checklist Method*)

Metode *checklist* dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Kelebihan metode *checklist* ini adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas dan terstandarisasi. Kelemahan dari metode ini meliputi penggunaan kriteria kepribadian di samping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadi bias penilai (*hallo effect*), interpretasi salah terhadap item-item *checklist* dan

penggunaan bobot yang tidak tepat.

### 3. Metode Peristiwa Kritis

Metode peristiwa kritis merupakan metode penilai yang berdasarkan kepada catatan-catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis. Metode peristiwa kritis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesan terakhir. Kelemahan dari peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subjektif.

### 4. Metode Peninjauan Lapangan

Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, digunakan metode ini. Dengan metode ini, wakil ahli departemen sumber daya manusia turun ke “lapangan” dan membantu penyelia dalam menilai mereka. Spesialisasi sumber daya manusia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli ini mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis sumber daya manusia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

### 5. Tes dan Observasi

Kerja Bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin dapat berbentuk tes tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid.

## 6. Metode Evaluasi Kelompok

Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk mengambil kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek dalam sebuah instansi/organisasi. Berbagai metode-metode kelompok di antaranya adalah

### a. Skala Peringkat (*Ranking Method*)

Metode ranking berarti penilaian membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai yang terjelek. Departemen sumber daya manusia dapat mengetahui seberapa besar perbedaan prestasi kerja mereka. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembandingan, subjek kesalahan kesan terakhir dan halo effect. Kelebihannya menyangkut kemudahan administrasinya dan penjelasannya.

### b. Grading atau Distribusi Paksaan (*Forced Distribution*)

Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau “menyortir” para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

### c. Metode Alokasi Poin (*Point Allocation Method*)

Metode ini merupakan bentuk lain metode grading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberi nilai lebih besar dari pada

para karyawan dengan prestasi kerja lebih jelek. Kelebihan metode alokasi ini adalah bahwa penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan halo effect dan bias kesan terakhir masih ada.

#### **2.1.7.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dimensi dan indikator kinerja karyawan menurut Emron Edison dkk (2016:190) adalah sebagai berikut:

1. Target
  - a. Fokus pada target
  - b. Menantang dan realistis
  - c. Pelanggan (Internal dan eksternal) puas atas kuantitas yang dihasilkan
2. Kualitas
  - a. Kualitas sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan
  - b. Anggota memiliki komitmen tentang kualitas
  - c. Memiliki prosedur tentang pencapaian kualitas
  - d. Pelanggan (internal dan eksternal) puas atas kualitas yang dihasilkan
3. Waktu
  - a. Pekerjaan selesai tepat waktu
  - b. Pelanggan puas atas waktu penyelesaian
  - c. Anggota berkomitmen terhadap pentingnya ketepatan waktu
4. Taat asas
  - a. Dilakukan dengan cara yang benar
  - b. Transparan dan dapat dipertanggung jawabkan



### 2.1.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti ini merujuk dari penelitian-penelitian terdahulu. Berfokus pada pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Tabel di bawah ini adalah uraian mengenai penelitian terdahulu bersama persamaan dan perbedaan yang mendukung penelitian ini, diantaranya sebagai berikut :

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

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Candra Aji Baskoro (2014) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan transformasional, Motivasi, dan Disiplin Kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Motivasi dan Kinerja Karyawan	Kepemimpinan transformasional, dan disiplin kerja
2	Yoeyong Rahsel (2016) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Pusat Universitas Padjadjaran Bandung (Studi Pada Bagian Administrasi Umum Unpad)	Terdapat pengaruh positif antara Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Motivasi dan Kinerja Karyawan	Tidak ada kepemimpinan
3	Jelita Caroline Inaray ,Olivia S. Nelwan,Victor			

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	P.K. Lengkong (2016) Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Amanah Finance Di Manado	Kepemimpinan dan Motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Amanah Finance di Manado.	Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan	Lokasi penelitian yang berbeda
4	Emalia Dewi Kartika (2016) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Universitas Borobudur Jakarta)	Kepemimpinan berpengaruh langsung dan tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di lingkungan Universitas Borobudur Jakarta	Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan	Lokasi penelitian yang berbeda
5	Ratna Wijayanti , Meftahudin (2016) Pengaruh Kepemimpinan Islami, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Lama Kerja Sebagai Variabel Moderating	Kepemimpinan islami berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Karyawan, interaksi lama kerja dengan Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan dan interaksi variabel lama Kerja dengan kepemimpinan islami juga Berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Motivasi dan Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Islami dan Kepuasan Kerja

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6	Syamsudin (2017) Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Lima Sempurna Cikande – Serang	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Lima Sempurna Cikande – Serang	Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	Kompensasi
7	Ni Wayan Ari Sudiartini (2017) Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Instalasi Rawat Inap Kebidanan Rsud Kabupaten Karangasem	Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai pada Instalasi Inap Kebidanan RSUD Kabupaten Karangasem	Kepemimpinan dan Motivasi Kerja	Kepuasan Kerja
8	Muhammad Fauzan (2017) Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai (Sebuah Kajian Ekonomi Sumber Daya Manusia Studi Kasus Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Pematangsiantar )	Variabel kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. Bank Muamalat Indonesia cabang Pematangsiantar	Kepemimpinan dan Motivasi Kerja	Disiplin Kerja

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
9	Moh. Imron (2018) Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studipada Bank Central Asia KCP Singosari Malang)	Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan di Bank BCA KCP Singosari Malang.	Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	Budaya Organisasi
10	Siti Maisarah Hasibuan dan Syaiful Bahri (2018) Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja	Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja	Kepemimpinan, Motivasi kerja, dan kinerja	Lingkungan kerja
11	Irum Shahzadi, Ayesha Javed, Syed Shahzaib Pirzada, Shagufta Nasreen, Farida Khanam (2014) <i>Impact Of Employee Motivation On Employee Performance</i>	<i>The regression results of the study confirm the significant positive relationship between Employee motivation and Employee performance</i>	<i>Motivation Work and Employee Performance</i>	No Leadership
12	Esra Çakmak, Özge Öztekin, and Engin Karadağ, (2015) <i>The Effect of Leadership on Job Satisfaction</i>	<i>The results of the meta-analysis found a medium-level effect of leadership on job satisfaction.</i>	Leadership	Job Satisfaction

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
13	Maryam Al-Sada, Bader Al-Esmael, Mohd. Nishat Faisal (2017) <i>Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar</i>	<i>Organizational culture and leadership style have less impact than expected on work motivation, job satisfaction and organizational commitment</i>	<i>Motivation</i>	<i>Influence of organizational culture, leadership style on employee satisfaction and commitment</i>
14	Thoni Setyo Prabowo, Noermijati, and Dodi Wirawan Irawanto (2018) <i>The Influence Of Transformational Leadership And Work Motivation On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction</i>	<i>Work motivation has an influence on employee performance if supported by job satisfaction employees</i>	<i>Work Motivation and Employee Performance</i>	<i>Transformational Leadership and Job Satisfaction</i>
15	Muhammad Abid Saleem, Zahra Masood Bhutta, Muhammad Nauman, Sadaf Zahra (2019) <i>Enhancing Performance</i>	<i>Results of mediation analyses are reported, positively mediates the relationship between transformational</i>	<i>Leadership and Employee Performance</i>	<i>Enhancing Performance, Commitment, and Empowerment</i>

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>And Commitment Through Leadership And Empowerment An Emerging Economy Perspective</i>	<i>leadership with employee performance</i>		

**Sumber : Data Diolah Peneliti (2019)**

Berdasarkan tabel 2.1 diatas peneliti memahami bahwa perbandingan antara peneliti terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdapat beberapa aspek yang berbeda yaitu variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu dan tempat atau obyek penelitian terdahulu dengan unit rencana penelitian berbeda. Dengan adanya hasil penelitian yang relevan dalam penelitian ini, maka peneliti ini mempunyai acuan untuk memperkuat hipotesis yang akan digunakan.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Seorang pemimpin dalam suatu perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja karyawan dalam mengarahkan, mempengaruhi dan memberikan motivasi terhadap karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja karyawan.

Pemimpin yang baik dapat memberikan keuntungan sendiri bagi perusahaan karena, karyawan akan merasa nyaman serta dapat memberikan

kinerja yang bagus kepada perusahaan sehingga memberikan dampak yang positif bagi kinerja perusahaan tersebut. Karyawan merasa bahwa dirinya mampu untuk bekerja dengan baik jika diberi fasilitas, motivasi serta dukungan oleh pemimpin.

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama dalam kinerja para karyawannya. Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu karyawan yang terdapat di organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan

Dari pengujian hipotesis Syamsudin (2016) secara parsial diperoleh hasil dimana  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Lima Sempurna Cikande-Serang.

Hasil dari Moh. Imron (2018) Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan di Bank BCA KCP Singosari Malang. Dan Kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin di Bank BCA KCP Singosari Malang selalu terbuka terhadap ide maupun saran dari para karyawan. Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan di Bank BCA KCP Singosari Malang telah

mampu mempengaruhi para karyawannya untuk selalu melibatkan para karyawan untuk turut serta meningkatkan kinerjanya melalui ide, saran atau pemikiran dari para karyawannya tersebut. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Obiwuru dalam Muhammad Busro (2018:216), menyatakan bahwa :

“Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja sama sesuai dengan rencana demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, percaya diri, serta komitmen pada tujuan organisasi yang telah ditentukan”.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi adalah suatu kondisi yang berpengaruh terhadap perilaku seseorang dalam mencapai pemenuhan kebutuhannya dan merupakan suatu dorongan yang timbul untuk melakukan suatu aktivitas untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Yoeyong Rahsel (2016)

Hasil Penelitian Yoeyong Rahsel (2016) Pada Bagian Administrasi Umum UNPAD, Motivasi kerja memiliki keterkaitan dengan kinerja karena motivasi kerja akan menunjukkan bagaimana semangat kerja pegawai dalam mencapai hasil maksimal yang pada akhirnya akan menunjukkan bagaimana hasil kerjanya. Dengan hasil hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak artinya hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu “Terdapat pengaruh positif antara Motivasi Kerja (Variabel X) Terhadap Kinerja Pegawai (Variabel Y)“, dapat diterima kebenarannya. Hal ini sesuai dengan Motivasi kerja menurut Yohanes Susanto (2017:49) adalah “Suatu



kekuatan dan daya dorong yang dimiliki seseorang untuk menimbulkan semangat dan antusias dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mencapai tujuan”.

### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan merupakan unsur penting di dalam sebuah perusahaan, sebab tanpa adanya kepemimpinan dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan tersebut akan mengalami kemunduran. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik akan menciptakan motivasi yang tinggi di dalam diri setiap bawahan, sehingga dengan motivasi tersebut akan timbul semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja dari bawahan itu. Sebaliknya, jika kurang adanya peranan kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan pegawai, akan menyebabkan tingkat kinerja pegawai rendah.

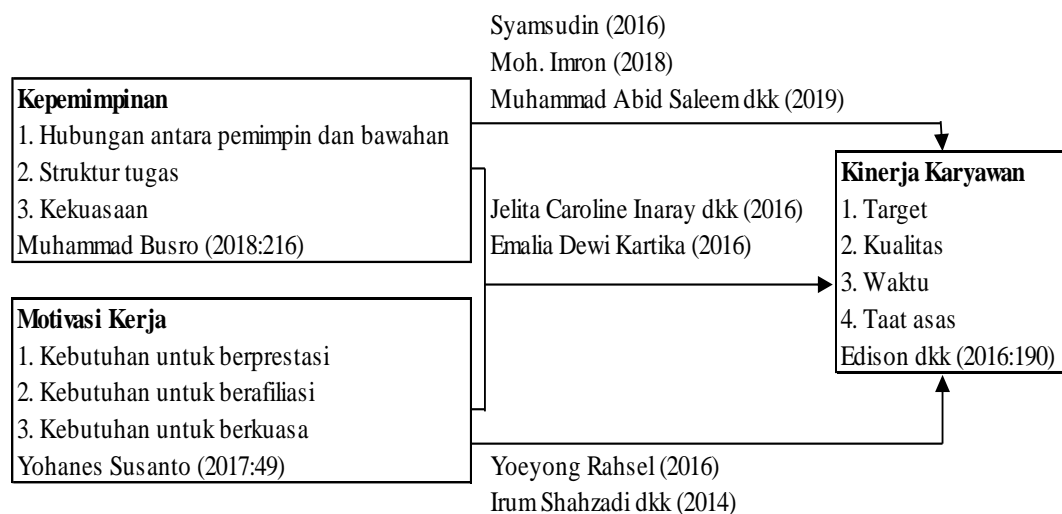
Motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang pegawai membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerjanya sehingga meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian dari Emalia Dewi Kartika (2016) Kepemimpinan berpengaruh langsung dan tidak langsung melalui motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di lingkungan Universitas Borobudur Jakarta dengan koefisien beta

total sebesar 0.650, yang terdiri atas koefisien beta pengaruh langsung sebesar 0.433, dan koefisien beta pengaruh tidak langsung sebesar 0.217.

Hasil penelitian dari Jelita Caroline Inaray dkk (2016) Kepemimpinan dan Motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Amanah Finance di Manado. Dengan Hasil analisis regresi menggunakan SPSS 20.0 didapatkan signifikan p-value =  $0,002 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima yang berarti bahwa Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Motivasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

#### 2.2.4 Paradigma Penelitian



**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Hipotesis Simultan

Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Motivasi Kerja mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.