

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan hal penting dalam skripsi ini meliputi kegiatan mendalami, mencermati, menelaah dan mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan. Penulis akan memaparkan teori-teori yang diperlukan, mulai dari teori umum hingga khusus yang berkaitan dengan permasalahan yang sedang diteliti. Bab ini akan menjelaskan mengenai teori Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia dan teori-teori yang mendukung penelitian mengenai Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. Landasan teori ini diharapkan akan memberikan pengetahuan bagi penulis dan pembaca.

2.1.1 Manajemen

Manajemen berasal dari *manage* yang memiliki arti mengatur, merencanakan, mengelola, mengusahakan dan memimpin. Istilah manajemen biasanya digunakan oleh dunia bisnis dan perkantoran yang sangat dibutuhkan. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Ilmu manajemen bila ditelaah sama usianya dengan kehidupan manusia, manusia sebagai makhluk sosial ada kecenderungan untuk berorganisasi dan bekerjasama. Namun organisasi tersebut mempunyai unsur-unsur yang sama, yaitu ada kelompok orang, ada tujuan yang hendak dicapai, ada rencana pencapaian

tujuan, ada pemimpin (manajer) yang bertanggung jawab atas keberhasilan pencapaian tujuan. Dengan kata lain para manajer diberi tanggung jawab untuk menentukan kegiatan yang mungkin setiap individu dapat memberikan sumbangan yang terbaik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Manajemen memiliki arti yang luas yaitu proses, seni atau ilmu. Dikatakan bahwa manajemen adalah suatu proses, karena memuat rangkaian tahapan untuk mencapai tujuan organisasi. Tahapan tersebut meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para manajer di setiap organisasi. Tujuannya untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi. Maka adapun pendapat dari beberapa ahli mengenai arti manajemen yaitu:

Drs. Malayu S.P. Hasibuan mengemukakan bahwa “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu” (Hasibuan, 2006). Adapun pendapat lain dari *G.R. Terry dan Leslie W. Rue* yaitu “Manajemen adalah kerangka kerja atau suatu proses yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata” (*Terry dan Rue, 2005*). Sedangkan pendapat dari *James A.F. Stoner dan Charles Wankel* ialah “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota

organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi demi tercapainya tujuan organisasi” (Siswanto, 2006).

Dari beberapa pendapat diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen intinya adalah adanya sekelompok orang yang memiliki tujuan yang sama dan dipimpin oleh seseorang yang akan bertanggung jawab agar tujuannya dapat tercapai secara efektif dan efisien dengan melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan. Efektif berarti membuat keputusan yang tepat dan mengimplemntasikan dengan baik. Sedangkan efisien yang berarti dapat menggunakan sumber daya secara bijaksana.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah sebagai elemen dasar yang harus melekat dalam manajemen sebagai acuan manajer atau pimpinan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan dengan cara merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan dan mengendalikan atau mengevaluasi. Fungsi manajemen bukan berarti fungsi kegunaan dari manajemen, melainkan sebagai acuan atau tugas yang diemban oleh setiap anggota organisasi. Tugas yang diemban nantinya akan diberikan sesuai dengan keahlian dan porsi masing-masing.

Manajemen sendiri menyangkut empat hal yang tidak akan lepas antara satu sama dengan yang lain. Fungsi manajemen tersebut menunjukkan rangkaian kegiatan. Berikut ini adalah fungsi manajemen menurut Molan (2012:9), yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi manajemen yang mencakup proses mengidentifikasi sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun rencana untuk

mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sejumlah kegiatan. Singkatnya adalah mengidentifikasi sasaran, menetapkan strategi dan Menyusun bagian-bagian rencana untuk mengkoordinasikan sejumlah kegiatan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa harus melapor ke siapa, dan dimana keputusan harus dibuat. Singkatnya menentukan apa yang perlu dilakukan, bagaimana cara melakukan, dan siapa yang harus melakukannya.

3. Memimpin (*Leading*)

Manajemen yang mencakup memotivasi bawahan, mempengaruhi individu atau tim pada saat mereka bekerja, memiliki saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan dengan berbagai cara masalah perilaku karyawan. Singkatnya mengarahkan dan memotivasi seluruh pihak yang terlibat konflik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi manajemen yang mencakup memantau prestasi aktual, membandingkan aktual dengan standar, dan membuat koreksinya, jika perlu. Singkatnya memantau kegiatan untuk meyakinkan bahwa kegiatan tersebut diselesaikan seperti apa yang direncanakan.

Bisa disimpulkan bahwasannya pada dasarnya fungsi manajemen merupakan sebuah proses dimana semua aspek bekerjasama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Menjalankan fungsi tersebut dengan benar maka akan mampu menemukan dan menyelesaikan masalah. Dengan berjalannya kegiatan operasional organisasi dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

2.1.1.3 Unsur-unsur Manajemen

Manajemen dalam pelaksanaannya memerlukan sejumlah sarana yang disebut unsur manajemen. Unsur manajemen tersebut bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang sebagaimana dikutip oleh Mastini (2013:87) tentang unsur manajemen terdiri dari atas *man, material, machine, method, money* dan *markets*.

1. *Man* (Manusia)

Man atau manusia ataupun juga sering diistilahkan dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan. Manusia yang merancang tujuan, menetapkan tujuan dan manusia jugalah yang nantinya akan menjalankan proses dalam mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut. Tanpa adanya manusia maka tidak akan pernah ada proses kerja karena manusia pada dasarnya adalah mahluk kerja.

2. *Material (Material)*

Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material atau bahan-bahan. Oleh karena itu, material dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

3. Mesin (*Machine*)

Dalam kemajuan teknologi, manusia bukan lagi sebagai pembantu mesin seperti pada masa lalu sebelum revolusi terjadi. Bahkan, sebaliknya mesin telah berubah kedudukannya menjadi pembantu manusia.

4. Metode (*Method*)

Untuk melakukan kegiatan secara guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif metode cara menjelaskan pekerjaan tersebut sehingga cara yang dilakukannya dapat menjadi sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan.

5. Uang (*Money*)

Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang diinginkan tercapai. Kegiatan atau ketidaklancaran proses manajemen sedikit banyak dipengaruhi oleh pengolahan keuangan.

6. Pasar (*Markets*)

Bagi badan yang bergerak dalam bidang industri maka sarana manajemen penting lainnya seperti pasar-pasar. Untuk mengetahui bahwa pasar bagi hasil produk jelas tujuan perusahaan industri tidak mustahil semua itu dapat diurai dari masalah utama dalam perusahaan industri adalah minimal mempertahankan pasar yang sudah ada. Oleh karena itu, *market* merupakan salah satu sarana manajemen penting lainnya baik bagi perusahaan industri maupun bagi semua badan yang bertujuan untuk mencari laba.

Dari beberapa unsur-unsur manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa manusia adalah unsur dan sarana utama untuk mencapai tujuan yang telah

ditentukan. Berbagai kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, *staffing* dan pengarahan. Dengan adanya manajemen, tingkat efisiensi dalam setiap kegiatan individu atau kelompok akan lebih baik lagi setiap periodenya, karena manajemen dapat menjadikan segala sesuatunya menjadi lebih baik.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu sumber daya organisasi yang memiliki peran penting dalam mencapai tujuan adalah sumber daya manusia. Oleh karena itu, pentingnya peran manusia dalam kompetisi baik jangka pendek maupun jangka Panjang dalam agenda bisnis, suatu organisasi harus memiliki nilai lebih dibandingkan dengan organisasi lainnya. Organisasi yang berhasil dalam memengaruhi pasar jika dapat menarik perhatian atas kelebihan yang dimiliki dalam berbagai hal dibandingkan dengan organisasi lain.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berbagai pendapat mengatakan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor penentu dalam memenangkan persaingan bisnis. Salah satu diantaranya, *Floris A. Maljers*, CEO Unilever mengatakan, sumber-sumber keunggulan kompetitif yang perlu diperhatikan adalah kualitas sumber daya manusia. Sedangkan *Robert J. Eaton*, CEO Chrysler Corp mengatakan bahwa kendala besar yang dihadapi perusahaan dalam menghadapi globalisasi adalah keterbatasan sumber daya manusia. Oleh karenanya, sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam berkompetisi baik jangka pendek maupun jangka Panjang, maka para

analisis bisnis sangat memperhatikan kondisi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif.

Dengan dua pendapat di atas bisa dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Manusia yang akan melaksanakan aktivitas tersebut adalah manajer sumber daya manusia, yang memperoleh kewenangan dari manajer umum untuk mengelola manusia dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan fungsinya akan mendistribusikan pekerja ke berbagai bidang dalam organisasi sesuai kebutuhannya.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi memiliki berbagai macam pengertian, dari beberapa sumber tulisan mengenai fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis memfokuskan fungsi Sumber Daya Manusia yang lebih sederhana dan lebih aplikatif untuk organisasi atau instansi. Menurut Nanang Tegar (2019:7) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan bagian yang banyak menyita waktu, karena di dalamnya adalah merencanakan program pegawai dalam rangka membantu

mencapai tujuan organisasi. Perencanaan adalah mengatur orang-orang untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada masing-masing dari mereka.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah tahap perencanaan, tahap selanjutnya adalah pengorganisasian, tahap pembagian tugas dan tanggung jawab seseorang pegawai yang melakukan kegiatan sesuai tujuan organisasi.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan oleh pimpinan kepada bawahannya sangat diperlukan supaya organisasi dapat berjalan dengan efektif. Fungsi pengarahan lebih diartikan sebagai tahap pengarahan oleh coordinator terhadap timnya. Oleh karena itu, jika coordinator berhalangan, pendelegasian dilakukan ke anggota tim yang sudah dianggap mampu, yang secara tidak langsung pada tahap pengadaan tenaga kerja (*recruitment*) anggota tim yang mampu dapat dipakai ke bagian atau divisi lainnya.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian lebih cenderung merupakan tahap evaluasi dari tiga fungsi sebelumnya, yaitu kegiatan mengevaluasi perencanaan, pengorganisasian dan mengevaluasi kegiatan pengarahan yang secara terintegrasi sesuai dengan visi dan misi organisasi. Bagi perusahaan yang sudah mempunyai struktur organisasi yang jelas, *controlling* mempunyai alat atau *tools* yang jelas.

Selain itu menurut S.P Hasibuan (2016:21) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi:

1. Perencanaan (*Planning*)

Suatu proses menentukan hal-hal yang ingin dicapai serta menentukan tahap-tahapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Memberikan dorongan untuk menciptakan kemajuan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Melakukan pengukuran antara kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan dan orientasi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada karyawan sebagai imbalan dan prestasinya.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tumbuh rasa betah, nyaman dan mempunyai kemauan untuk bekerja sebaik-baiknya.

10. Kedisiplinan

Sikap akan kesadaran dan kesediaan untuk menaati peraturan dan mengerjakan tugas dengan sebaik-baiknya.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja karyawan dengan perusahaan yang disebabkan oleh keinginan sendiri, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia maka dapat dikatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi atau intansi.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Berbagai macam tugas itu tentu saja berbeda-beda, dan dilakukan oleh orang yang berbeda pula, dan tugas-tugas itu harus dilakukan secara efektif dan efisien

untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Supaya bisa efektif dan efisien, tugas-tugas itu harus dilakukan oleh orang atau pelaksana yang tepat, yang memiliki kemampuan sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakn, sehingga para pelaksana yang tepat, yang memiliki kemampuan sesuai denhan beban tugas yang harus dilaksanakn, sehingga para pelaksana memiliki dorongan atau motivasi yang tinggi untuk menjalankannya. Selain dipengaruhi oleh adanya kesesuaian dengan kemampuan, juga harus sesuai dengan ganjaran yang diterima, dan tidak ada hambatan-hambatan yang serius dalam pelaksanaan pekerjaan dan lain-lain.

Menurut Kasmir (2016:7) tujuan dan Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya diperlukan untuk memberikan gambaran tujuan dari manajemen puncak, tetapi juga merupakan penyeimbang tantangan-tantangan tersebut. Kegagalan dalam menetapkan tujuan dapat membahayakan kinerja perusahaan atau instansi, tingkat laba dan bahkan kelangsungan hidup organisasi atau instansi. Tujuan-tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari empat tujuan yaitu:

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk mengenali keberadaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer dapat membantu para manajer tetap bertanggung jawab terhadap Kinerja Pegawainya.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantang-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negative terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus mempertimbangkan jika tujuan personal tidak dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertimbangan, kinerja dan kepuasan kerja karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi atau instansi.

Dapat diambil kesimpulan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia membantu meningkatkan kontribusi kerja karyawan supaya lebih produktif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab terdapat empat tujuan yaitu, tujuan organisasional, tujuan fungsional, tujuan sosial dan tujuan personal.

2.1.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan di era globalisasi akan menghadapi tuntutan yang semakin kompleks. Kondisi demikian menuntut kapabilitas dan keterampilan pemimpin dalam mengelola perubahan. Pemimpin era mendatang akan lebih banyak memiliki karakteristik antara lain tingkat persepsi dan wawasan yang luar biasa terhadap realita dunia, tingkat motivasi yang luar biasa, kekuatan emosional, keterampilan baru dalam menganalisis asumsi kultural, mengidentifikasi asumsi fungsional dan disfungsional, kemauan dan kemampuan untuk melibatkan orang lain serta menarik partisipasi mereka, dan kemampuan dan kemauan untuk membagi kekuasaan serta kontrol.

Pimpinan dan kepemimpinan yang diembannya memiliki fungsi statagis yang menentukan kinerja organisasi. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinan secara efektif, dapat menggerakkan orang kearah tujuan yang dicita-citakan, akan menjadi panutan dan teladan. Sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur dan tidak memiliki pengaruh serta kepemimpinan, akan mengakibatkan kinerja organisasi menjadi lambat, karena ia tidak memiliki kapabilitas dan kecakapan untuk menghasilkan kinerja terbaik.

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* termasuk kelompok ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam

meningkatkan kesejahteraan manusia. *Robbins* (2006:432) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Sedangkan *Tzu* dan *Cleary* (2002:5) berpendapat kepemimpinan adalah sebuah persoalan kecerdasan, kelayakan untuk dipercaya, kelembutan, keberanian dan ketegasan.

Menurut pendapat lain kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan spesifik *Bonne* dan *Kurtz* (1984). Sedangkan menurut *Kartono* (2005:153) kepemimpinan adalah “Kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan”. Berdasarkan pendapat dari para ahli dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan meliputi penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan pimpinan.
2. Kepemimpinan mencakup pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan keakuratan dari komunikasi mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya.
3. Kepemimpinan memfokuskan pada tujuan yang dicapai. Pemimpin yang efektif harus berhubungan dengan tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Berdasarkan hal tersebut bisa dilihat sebenarnya ada satu fungsi yang tersembunyi dalam setiap fungsi, yaitu kepemimpinan. Selalu harus ada individu yang memimpin perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian.

Ini adalah pemahaman pokok yang membedakan sekaligus menyamakan antara pemimpin dan kepemimpinan.

2.1.3.2 Fungsi Kepemimpinan

Kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi selalu dihubungkan dengan kepemimpinan. Pemimpin paling efektif adalah memberikan contoh, buka perintah (*John C. Maxwell*). Secara umum fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan organisasi. Menurut Syamsu Badu dan Novianti Djafri (2017:47) secara operasional dapat dibedakan menjadi lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi Instruktif

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultatif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

4. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakan secara bertanggung jawab. Fungsi pendelegasian, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi ini, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi merupakan sebuah proses seorang pemimpin mengarahkan dan memberikan contoh kepada anggota kelompok atau organisasinya dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan menjadi salah satu faktor

penting keberhasilan sebuah organisasi. Hal ini perlu dilakukan guna mewujudkan organisasi yang bergerak kearah pencapaian tepat sasaran.

2.1.3.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian tersendiri yang unik dan ikhlas, sehingga tingkah laku dan gaya yang membedakan dirinya sebagai orang lain. Menurut Siagian dalam (Erlangga, 2017) bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang bersangkutan. Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2014:312) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.

Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan benar dan tepat maka akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi maupun perorangan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang dipilih salah dan tidak sesuai dengan situasi yang ada maka akan dapat mengakibatkan sulitnya pencapaian tujuan organisasi. Berikut beberapa gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2017:172), yaitu:

1. **Kepemimpinan Otoriter**

Kepemimpinan otoriter jika wewenang sebagai besar mutlak berada pada pimpinan. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaanya hanya diterapkan

sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikut sertakan memberikan ide apapun dalam proses pengambilan keputusan. Dalam kepemimpinan otoriter pimpinan menganut system manajemen tertutup, kurang menginformasikan kondisi organisasi kepada bawahannya.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasive, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Kepemimpinan partisipatif melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Anggota tim dengan ini merasa dilibatkan, dilibatkan dan termotivasi untuk berkontribusi. Pemimpin biasanya memiliki kata terakhir dalam proses pengambilan keputusan.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan mendelegasikan wewenang kepada bawahan, sehingga bawahan dapat mengambil keputusan dengan bebas dalam melaksanakan pekerjaany, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Dalam arti pimpinan mengingatkan agar para bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Dalam hal ini dituntut memiliki kemampuan dan kemauan.

Dari beberapa pendapat dari para ahli dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah interaksi dua orang atau lebih dalam suatu kelompok terstruktur terhadap situasi persepsi dan harapan anggota. Dua orang itu merupakan pemimpin dengan bawahannya. Keduanya atau lebih menyamakan persepsi dan

harapan agar memiliki pola pikir, pola sikap dan pola tindak yang sama dalam memenuhi harapan bersama.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik dan efisiensi sangatlah diperluca oleh semua perusahaan dalam rangka mencapai suatu tujuannya. Karena kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan individu. Menurut Gary Yukl dalam Budi Supriyanto (2014:62) mengemukakan bahwa:

1. Visioner

Pola kemampuan yang ditunjukkan untuk memberi arti pada kerja atau usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas. Indikator dari visioner antara lain:

- a. Pola kemampuan mengarahkan
- b. Arahan visi yang jelas

2. Pembimbing

Seorang pemimpin yang mampu membimbing bawahannya dengan baik dan bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi. Indikator dari pembimbing antara lain:

- a. Membimbing bawahan
 - b. Mengembangkan keterampilan bawahan
3. Afiliatif (Menggabungkan)
- Pemimpin yang bisa menyatukan, mampu menciptakan dan menyelesaikan manajemen konflik yang baik, menciptakan keharmonisan, mampu mencairkan ketegangan yang terjadi di lingkungan kerja. Indikator dari Afiliatif antara lain:
- a. Mampu menyatukan
 - b. Menciptakan keharmonisan
4. Demokratis
- Menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan , juga bersedia mengikuti keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Indikator Demokratis antara lain:
- a. Menghargai potensi bawahan dalam pengambilan keputusan
 - b. Mampu bekerja sama
5. Komunikatif
- Kemampuan membangun komunikasi yang baik dalam berbagai kelompok. Indikator dari Komunikatif antara lain:
- a. Hubungan vertikal
 - b. Hubungan horizontal

2.1.4 Motivasi Kerja

Salah satu tantangan yang dihadapi oleh seorang pimpinan dalam organisasi adalah bagaimana dapat menggerakkan para karyawannya agar mau dan bersedia mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk kepentingan organisasi. Untuk itu, seorang pimpinan harus dapat memelihara semangat, kesadaran dan kesungguhan dari karyawannya untuk terus menunjukkan kinerja yang optimal. Dengan kata lain, salah satu tantangan berat bagi organisasi adalah bagaimana motivasi dapat tumbuh dan terbina dengan baik.

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Kata *movere*, dalam Bahasa Inggris sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbulan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Seseorang melakukan sesuatu dengan sengaja, tentu ada maksud atau tujuan yang mendorongnya melakukan suatu tindakan. Motif dasar dari seseorang tersebut adalah adanya kebutuhan orang tersebut akan kebanggaan dan kehormatan serta, mungkin limpahan materi.

Stephen P. Robbins dan *Mary Counter* (1999:50) menyatakan motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Menurut Mc Clellan dalam Kreitner dan Knicki (2014) dalam Jurnal Silvi Andika, dkk (2018) mengungkapkan bahwa, motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau berkerja sama, berkerja efektif dan terintegrasi dengan

segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan menurut Prabu Mangkunegara (2017:81) motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas penulis sampai pada pemahaman bahwa motivasi kerja merupakan suatu kondisi yang menggerakkan manusia dan menimbulkan semangat atau dorongan kerja untuk melakukan kegiatan dan dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah ke arah suatu tujuan dimana kuat dan lemahnya motivasi seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasi.

2.1.4.2 Prinsip – Prinsip dalam Motivasi Kerja

Seorang pemimpin dalam menetapkan suatu kebijakan dalam memberikan kesempatan motivasi kepada bawahan baik yang bersifat material umum maupun non material harus didasarkan pada prinsip-prinsip motivasi. Adapun prinsip-prinsip motivasi menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005:61) adalah sebagai berikut :

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tujuan. Pemberian informasi secara baik dan jelas akan memudahkan pimpinan dalam memotivasi pegawainya.

3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan atau pegawai yang mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai, akan memotivasi pegawai bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Sedangkan menurut Hasibuan H. Malayu S. P. (2008:98) prinsip-prinsip untuk memotivasi pegawainya yaitu :

1. Prinsip Mengikutsertakan

Mengajak bawahan untuk ikut serta berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat sebagai rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.

2. Komunikasi

Menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala-kendala yang dihadapi.

3. Pengakuan

Memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.

4. Wewenang yang Didelegasikan

Memberikan kewenangan, dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik.

5. Adil dan Layak

Alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas keadilan kelayakan terhadap semua pegawai. Pemberian hadiah dan hukuman terhadap semua pegawai harus adil dan layak jika masalahnya sama.

6. Perhatian Timbal Balik

Bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik, maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya Kerjasama yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

Prinsip yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli dapat ditarik kesimpulan, prinsip motivasi yang terpenting selalu mengupayakan untuk menggerakkan bawahan atau pegawai diimbangi dengan pemenuhan kebutuhan bawahan dalam melakukan pekerjaannya. Upaya tersebut bertujuan untuk memotivasi pegawai agar bersikap ikhlas dan berupaya untuk melakukan yang terbaik terhadap pekerjaan yang diberikan.

2.1.4.3 Teori Motivasi Kerja

Ada beberapa teori motivasi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli yang menekuni kegiatan pengembangan teori motivasi. Dikutip dalam buku Donni Juni Priansa (2014:205-212) beberapa teori motivasi tersebut antara lain:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Abraham Maslow, mungkin bisa dikatakan bahwa teori ini paling populer dibanding teori-teori motivasi yang lainnya. Teori ini menjelaskan bahwa manusia mempunyai kebutuhan (*needs*) yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu. Berdasarkan hal tersebut, Maslow membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan, sehingga teori motivasi ini disebut sebagai "*the five hierarchy of needs*", adapun kelima tingkatan kebutugab tersebut antara lain:

- a. Kebutuhan fisiologis, adalah kebutuhan paling mendasar dalam kehidupan manusia. Kebutuhan fisiologis ini sering juga disebut sebagai kebutuhan tingkat rendah atau paling dasar, antara lain, kebutuhan makan, minum tempat tinggal, seks dan istirahat.
- b. Kebutuhan rasa aman, merupakan kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik.
- c. Kebutuhan sosial, setiap manusia ingin hidup untuk berkelompok. Kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu dan persahabatan.

- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan yang menyangkut faktor penghormatan diri seperti, harga diri, otonomi dan prestasi. Pada tingkat ini, manusia sudah menjaga *image*, karena merasa harga dirinya sudah meningkat dari sebelumnya.
- e. Kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan yang mendorong agar seseorang yang sesuai dengan ambisinya yang mencakup pertembuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

2. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor pertama kali dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Berdasarkan hasil penelitiannya, Herzberg membagi dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi, antara lain:

- a. Faktor kepuasan (*satisfaction*), biasa juga disebut sebagai motivator faktor atau pemuas (*satisfier*). Termasuk pada faktor ini ialah faktor-faktor pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, antara lain, prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self*), tanggung jawab (*responsibility*) dan kemajuan (*advancement*).
- b. Faktor ketidakpuasan (*dissatisfaction*), biasa juga disebut sebagai *hygiene factor* atau faktor pemeliharaan merupakan faktor yang bersumber dari ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor tersebut, antara lain, kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), pengawasan (*supervision*), penggajian (*salary*), hubungan kerja (*interpersonal relation*), kondisi kerja (*working condition*), keamanan kerja (*job security*) dan status pekerjaan (*job status*).

3. Teori ERG

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Clayton Alderfer. Teori ERG membagi tiga kelompok kebutuhan manusia, antara lain:

- a. Eksistensi (*eksistence/E*), kelompok eksistensi memperhatikan pada pemberian persyaratan keberadaan material dasar individu.
- b. Hubungan (*relatedness/R*), yaitu Hasrat yang dimiliki untuk memelihara hubungan antar individu yang penting.
- c. Pertumbuhan (*growth/G*), adalah salah satu Hasrat instrinsik untuk perkembangan individu.

4. *Three Needs Theory*

Teori ini dikemukakan oleh David Mc Clelland, yang mengatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia, 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 Berafiliasi (*N-Affil*)

Need for Affiliation yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, 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.

c. **Kebutuhan Kekuasaan (*N-Pow*)**

Need for Power adalah kebutuhan akan kekuasaan yang merupakan refleksi diri untuk mencapai otoritas, untuk memiliki pengaruh kepada orang lain.

5. **Teori Keadilan**

Teori ini mengatakan bahwa orang akan termotivasi untuk bekerja bila besar sumbangan atas pekerjaannya sama dengan yang diterima secara kenyataan hasil kerjanya.

6. **Teori Pengharapan**

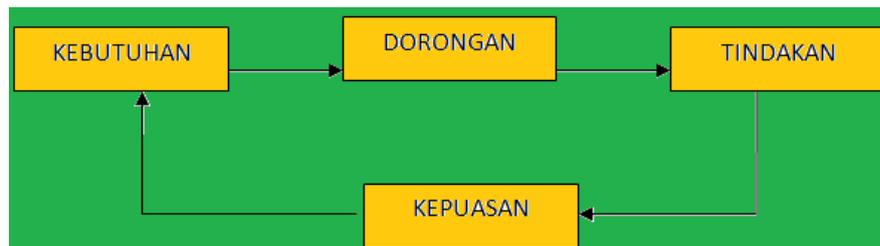
Teori pengharapan (*expectancy theory*) pertama kali dikemukakan oleh Victor Vroom yang mengatakan bahwa motivasi seseorang mengarah pada suatu tindakan yang bergantung pada kekuatan pengharapan. Tindakan tersebut akan diikuti oleh hasil tertentu dan bergantung pada hasil bagi seseorang tersebut. Teori 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.

2.1.4.4 Proses Motivasi Kerja

Proses terjadinya motivasi menurut Zainun (2007:19) mengemukakan bahwa disebabkan adanya kebutuhan yang mendasar dan untuk memenuhi kebutuhan timbulah dorongan untuk berperilaku. Bilamana seseorang sedang mengalami

motivasi atau sedang memperoleh dorongan, maka orang itu sedang mengalami hal yang tidak seimbang. Setiap manusia dengan berbagai kebutuhan tidak akan pernah puas dalam memenuhi kebutuhannya.

Oleh sebab itu proses motivasi akan terus berlangsung selama manusia mempunyai kebutuhan yang harus dipenuhi. Pada dasarnya proses motivasi menunjukkan adanya dinamika yang terjadi disebabkan adanya kebutuhan yang mendasar dan untuk memenuhinya terjadi dorongan untuk berperilaku. Ranupandojo dan Husnan (2006:198) mengatakan dalam proses motivasi terdapat empat komponen motivasi yang terlihat dalam gambar berikut ini :



Gambar 2.1

Proses Motivasi

Sumber: Ranupandojo dan Husnan (2006:198)

Gambaran bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan yang kekuatannya antara satu dan lainnya yakni antara satu individu dengan individu lainnya berbeda-beda dan tidak sama, sehingga akan menimbulkan dorongan kebutuhan yang tidak seimbang yang dilakukan dengan melalui tindakan-tindakan tadi barulah akan terasa teruaskan. Jangka waktu yang tertentu akan timbul kebutuhan lagi untuk dipenuhi. Apabila suatu kebutuhan yang sama timbul berulang-ulang dengan berlangsungnya waktu maka yang yang berlaku adalah proses motivasi

sebagaimana gambar proses motivasi diatas, namun jika setiap kali timbul kebutuhan baru, tetapi kebutuhan tersebut termasuk kedalam jenjang golongan yang lebih tinggi tingkatannya, maka hal ini disebut jenjang kebutuhan Maslow.

Jenjang kebutuhan Maslow menyatakan bahwa bila kebutuhan minimal (fisiologis) saja belum terpuaskan, maka kebutuhan kelompok pertama ini akan menuntut paling kuat untuk dipenuhi. Setelah kebutuhan fisiologis terpuaskan maka akan terasa adanya tuntutan dari kelompok kebutuhan kedua (keamanan dan keselamatan kerja) dan seterusnya, kemudian kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

2.1.4.5 Faktor – Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi merupakan pendorong tingkah laku karyawan, banyak faktor yang dapat mempengaruhi, menurut Donni Juni Priansa (2014:220) ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, antara lain:

1. Faktor-faktor Intrinsik yang berkaitan dengan pekerjaan, antara lain:
 - a. Tanggung jawab (*Responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan kepada seorang karyawan.
 - b. Kemajuan (*Advancement*), besar kecilnya kemungkinan karyawan dapat maju dalam pekerjaannya.
 - c. Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*), besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh karyawan dari pekerjaannya.
 - d. Pencapaian (*Achievement*), besar kecilnya kemungkinan karyawan mendapatkan prestasi kerja, mencapai kinerja tinggi.

- e. Pengakuan (*Recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang dicapai.
2. Faktor-faktor Ekstrinsik yang menimbulkan ketidakpuasan serta berkaitan dengan konteks pekerjaan, antara lain:
 - a. Kebijakan dan Administrasi Perusahaan (*Company Policy and Administration*), derajat kesesuaian yang dirasakan karyawan dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi.
 - b. Kondisi Kerja (*Working Condition*), derajat kesesuaian kondisi kerja dengan pelaksanaan tugas pekerjaannya.
 - c. Gaji dan Upah (*Wages and Salaries*), derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan kerjanya.
 - d. Hubungan antar Pribadi (*Interpersonal Relation*), derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan karyawan lain.
 - e. Kualitas Supervisi (*Quality Supervisor*), derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan dan diterima oleh karyawan.

2.1.4.6 Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2016:99) tujuan pemberian motivasi ialah sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.

6. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
11. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.4.7 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Indikator dibagi menjadi tiga dimensi dimana kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, maupun kebutuhan akan kekuasaan. Tiga dimensi kebutuhan ini diperkuat oleh Mc Clelland dalam Malayu S.P. Hasibuan (2013:162), dimensi dan indikator motivasi ialah:

1. Dimensi kebutuhan akan prestasi, dimensi ini dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:
 - a. Tantangan Pekerjaan
 - b. Antusias untuk berprestasi tinggi
2. Dimensi kebutuhan akan Afiliasi, dimensi ini diukur oleh indikator sebagai berikut:
 - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan tinggal dan bekerja
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting
 - c. Hubungan dengan rekan kerja

- d. Perasaan ikut serta
- 3. Dimensi kebutuhan akan kekuasaan, dimensi ini dapat diukur oleh indikator sebagai berikut:
 - a. Memiliki pengaruh bagi orang lain
 - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan

2.1.5 Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai memiliki peran yang sangat penting dalam melaksanakan setiap pekerjaan dengan harapan tercapainya tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan akan sulit dicapai apabila banyak pegawai yang tidak menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tidak tepat waktu. Hal ini akan merugikan perusahaan atau instansi.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Sedarmayanti (2013:260) menyatakan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan dapat diukur dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Dessler (2012:22) menyatakan bahwa kinerja merupakan

prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan.

2.1.5.2 Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis dalam Ayu Susanto (2018:8-9) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. faktor kemampuan karyawan yang memiliki IQ dan kemampuan di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan Pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka karyawan tersebut akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.
2. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (situasi kerja). Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Adapun menurut Robert L. Mathias dan John H. Jackson dalam Rismawati dan Mattala (2018:3) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

5. Hubungan mereka dengan perusahaan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai menurut Mangkunegara (2016:67) yaitu:

1. Faktor kemampuan secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan realita (Pendidikan), oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja, motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan di karyawan terarah untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi (tujuan kerja).

2.1.5.3 Metode Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Veithzal Rivai (2014:415) teknik-teknik penilaian kinerja ialah sebagai berikut:

1. Skala Peringkat (*Rating Scale*), para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai paling tinggi.
2. Daftar Pertanyaan (*Checklist*), penilai memilih pertanyaan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.
3. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*), metode ini mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai, pasangan pernyataan tersebut bertanda positif dan negatif.

4. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*), pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilaian atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek didalam melaksanakan pekerjaan.
5. Metode Catatan Prestasi, berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan yang banyak digunakan terutama oleh para profesional, misalnya penampilan, peran kepemimpinan, kemampuan bicara dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.
6. Skala Peningkatan yang dikaitkan dengan Tingkah Laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale = BARS*), suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.
7. Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Methode*), spesialis Sumber Daya Manusia mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawan, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut dengan cara turun langsung ke lapangan.
8. Tes dan Observasi Prestasi Kerja (*Performance Test Observation*), pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis, syaratnya tes tertulis harus valid dan dapat dipercaya.

2.1.5.4 Tujuan Penelitian Kinerja Pegawai

Penilaian Kinerja Pegawai berguna untuk perusahaan atau instansi serta harus bermanfaat bagi karyawan. Dikemukakan oleh Hasibuan (2012) bahwa tujuan penilaian Kinerja Pegawai sebagai berikut:

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.

2.1.5.5 Langkah – Langkah Peningkatan Kinerja Pegawai

Setiap organisasi pasti sering melakukan banyak cara untuk meningkatkan performa Kinerja Pegawainya, yang bertujuan untuk meningkatkan produktifitas kerja organisasi tersebut. Sebuah organisasi menjadi berkembang dan maju karena memiliki Sumber Daya Manusia yang hebat. Menurut Mangkunegara (2017:24) dalam rangka peningkatan kinerja terdapat dua Langkah yang harus dilakukan, yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja dapat dilakukan dengan cara:
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi bisnis.
 - b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
 - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan untuk memperbaiki keadaan ini diperlukan berbagai informasi antara lain:
 - a. Mengidentifikasi masalah secepat mungkin.

- b. Menemukan tingkat keseriusan dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar apabila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila penutupan kekurangan kerja.
- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri.
- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut.
- e. Melakukakn rencana tindakan tersebut.
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- g. Memulai dari awal bila perlu.

Kinerja Pegawai sangat mempengaruhi kelangsungan organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan membuat organisasi semakin berkembang. Apabila karyawan meningkatkan kinerjanya, maka tujuan organisasi akan tercapai. Pada umumnya dalam membangun Kinerja Pegawai, organisasi akan memberi bonus pada setiap karyawannya jika mereka mendapat nilai baik dalam melakukan tugasnya. Bonus tersebut dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Irham Fahmi (2013:127), Kinerja Pegawai dapat dilihat dari dimensi dan indikator kinerja yang meliputi:

1. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan atau instansi. Indikator dari kualitas kerja antara lain:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil Kerja

2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan atau instansi. Indikator dari kuantitas kerja yaitu Kecepatan

3. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikator dari tanggung jawab kerja antara lain:

- a. Tanggung Jawab terhadap Hasil Kerja
- b. Mengambil Keputusan

4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horinzontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikator dari Kerjasama, antara lain:

- a. Jalinan Kerjasama
- b. Kekompakan

5. Inisiatif

Kemampuan karyawan untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan. Indikator dari inisiatif adalah kemampuan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai kepemimpinan dan motivasi kerja yang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil
-----------	--	------------------	------------------	--------------

1	<p>Pengaruh Kepemimpinan, motivasi dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Toko Prima Srandakan</p> <p>Heny Purwanti, (2012)</p>	<p>Variabel Pelatihan, Waktu, Tempat penelitian serta Metode Analisis</p>	<p>Variabel Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai</p>
2	<p>Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai</p> <p>Verra Parlinda, (2013)</p>	<p>Variabel Pelatihan Tempat dan Waktu</p>	<p>Variabel Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja, Metode Analisis Regresi dan Korelasi</p>	<p>Secara keseluruhan hasil mengungkapkan hubungan yang signifikan dan positif antara kepemimpinan dan kinerja organisasi. didukung dengan baik secara teoritis dan statistik</p>
3	<p>Pengaruh Kepemimpinan,</p>	<p>Variabel pelatihan</p>	<p>Variabel kepemimpinan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan</p>

	Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Novie Agro Industri Rista Pustpitasari, (2013)	Tempat dan Waktu Penelitian. Metode Purvose sampling dan Random Sampling	, motivasi dan Metode Analisis Regresi	bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kebutuhan motivasi dan kepemimpinan isi memiliki efek positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
4	Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado Rivirega Kasenda, (2013)	Motivasi	Kompensasi	Berdasarkan hasil uji hipotesis, kompensasi dan motivasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai
5	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap	Kepemimpinan dan Motivasi Kerja	Disiplin Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang

	<p>Kinerja Pegawai PT. Lentera Persada Gas Semarang</p> <p>Christina Magdalena, (2013)</p>			<p>positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p>
6	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Penanaman Modal Daerah (BPMD) Provinsi Jawa Tengah</p> <p>Bambang Murdian, (2005)</p>	<p>Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional</p>	<p>Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja pegawai</p>	<p>Hasil penelitian ini disebutkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Penanaman Modal Daerah (BPMD) Provinsi Jawa Tengah yakni sebesar 64% dan sisanya 36% di pengaruhi oleh faktor lain</p>
7	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan</p>	<p>Gaya Kepemimpinan</p>	<p>Pengaruh Kepemimpinan</p>	<p>Hasil penelitian menggambarkan</p>

	<p>terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Dinas Kebudayaan, Kesenian, dan Pariwisata Provinsi Riau</p> <p>Yulianis, (2007)</p>	<p>terhadap Prestasi Kerja</p>		<p>bahwa gaya kepemimpinan masih belum berjalan dengan baik, sehingga prestasi kerja pegawai belum maksimal. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif sebesar 66.9 persen terhadap prestasi kerja pegawai</p>
8	<p>Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT.Ghalaz Sukses Perkasa Bandar Lampung</p> <p>Wantoro, Oktaviannur, Habbiburahman</p> <p>Jurnal Manajemen Visionist. ISSN :</p>	<p>Waktu,Tempat penelitian serta Metode Analisis</p>	<p>Variabel Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Berdasarkan hasil uji hipotesis, kompensasi dan motivasi berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Pegawai</p>

	1411-4186 Vol. 6 Nomor 1 – Maret 2017			
9	<p>Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste</p> <p>Elvino Bonaparte do Rêgo, Wayan Gede Supartha, Ni Nyoman Kerti Yasa Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas</p>	<p>Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai</p>	<p>Pengaruh Kepemimpinan</p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. yang ditunjukkan dengan nilai sebesar 0,000. Nilai tersebut berarti bahwa kepemimpinan di Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste tersebut baik, hal tersebut berpengaruh signifikan atau memberikan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai</p>

	Udayana. ISSN : 2337-3067 (2017)			
10	<p>Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Cipta Niaga Semesta</p> <p>Rizki Bayu Permana dan Ahmad Hermanto Jurnal Ekonomi dan Industri. ISSN: 2656-3169 Volume 21, No.1, Januari-April 2020</p>	Waktu,Tempat penelitian serta Metode Analisis	Variabel Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Kepemimpinan dan Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT. Cipta Niaga Semesta

2.2 Kerangka Pemikiran

Salah satu faktor yang dapat diandalkan untuk menciptakan keunggulan dalam suatu organisasi yaitu sumber daya manusia yang potensial dan produktif untuk mendukung efisiensi dan efektivitas instansi atau organisasi. Instansi atau organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang handal akan dapat menciptakan suatu kepemimpinan dan motivasi kerja yang tinggi sehingga akan dapat meningkatkan Kinerja Pegawai di dalam organisasi atau instansi.

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat menentukan bagi kelangsungan dan kemajuan suatu instansi, sebab meskipun seluruh sumber daya lainnya tersedia, tetapi apabila tidak ada kesiapan dari sumber daya manusianya organisasi tersebut dipastikan tidak akan berjalan dengan baik. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik sehingga memiliki motivasi kerja yang tinggi pada akhirnya akan berakibat pada kinerja.

Dalam bagian ini penulis akan menjelaskan dan menggambarkan hubungan antara objek atau variabel penelitian yaitu Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. Sumber daya manusia berdasarkan argumentasi, teori atau pendapat para ahli dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung untuk digunakan sebagai landasan dalam menentukan pola hubungan antar objek atau variabel yang akan diteliti tersebut.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Pimpinan yang baik dan efektif akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman bagi karyawan. Hal tersebut dapat dilihat bagaimana pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang baik.

Berdasarkan penelitian menurut Verra Parlinda (2013) mengungkapkan hubungan yang secara simultan dengan signifikan dan positif antara kepemimpinan dan kinerja, didukung dengan baik secara teoritis dan statistik. Diperkuat Kembali

oleh Bambang Murdian (2005) bahwa kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dan menurut Yulianis (2007) menggambarkan bahwa kepemimpinan masih belum berjalan dengan baik, sehingga prestasi kerja pegawai belum maksimal, variabel kepemimpinan berpengaruh positif sebesar 66,9% terhadap kinerja pegawai.

Apabila pemimpin dapat memberikan semangat kerja karyawannya dan dapat memberikan contoh yang baik bagi karyawannya, hal ini dapat meningkatkan kinerja menjadi lebih baik. Kinerja merupakan jawaban atas berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Kinerja memiliki kaitan dengan motivasi kerja karyawan. Semakin baik tingkat motivasi karyawan, maka akan semakin tinggi pula prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa motivasi, karyawan akan sulit mencapai hasil yang optimal. Manajer harus selalu berusaha memotivasi agar para bawahannya mempunyai kinerja yang baik agar tujuan perusahaan atau instansi dapat tercapai.

Berdasarkan penelitian menurut Christina Magdalena (2013) menunjukkan bahwa secara parsial motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dikuatkan kembali oleh Riverga Kasenda (2013) motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Dan menurut Wantoro, Oktvaianur dan Habbiburahman dalam Jurnal Manajemen (2017) bahwa motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai.

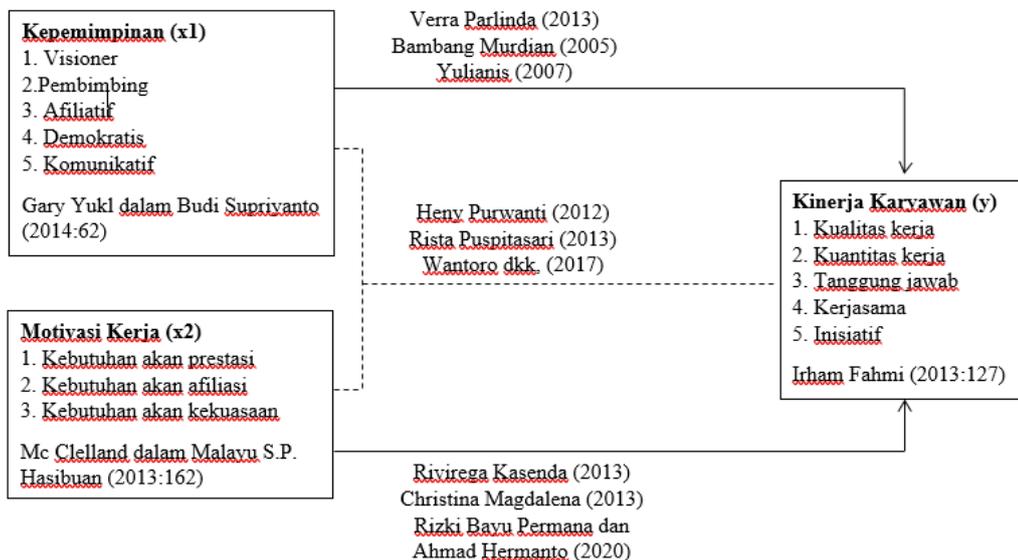
2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Sumber daya manusia yang berkualitas hanya mungkin diperoleh melalui perencanaan dan pembinaan yang terencana serta terarah, hal ini dapat diwujudkan dengan kepemimpinan yang efektif dan bagaimana cara memberikan motivasi yang tepat sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja Pegawai adalah hal yang sangat penting untuk diperhatikan organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi dalam suatu persaingan global yang sering berubah.

Kepemimpinan dan motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah era *modern* dimana organisasi menghendaki adanya demokratis dalam pelaksanaan kerja dan motivasi kerja yang baik, akibat yang mungkin timbul dari adanya kepemimpinan dan motivasi yang buruk adalah penurunan Kinerja Pegawai yang akan membawa dampak penurunan kinerja total perusahaan.

Hasil penelitian menurut Rista Puspitasari (2013) menunjukkan secara parsial dan simultan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kebutuhan motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Dikuatkan kembali oleh Heny Purwanti (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dan menurut Rizki Bayu Permana dan Ahmad Hermanto (2020) mengemukakan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Cipta Niaga Semesta.



Gambar 2.2

Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

2.3.1 Hipotesin Secara Simultan

Terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap Kinerja Pegawai.

2.3.2 Hipotesis Secara Parsial

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai
2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap Kinerja Pegawai.

