

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, peneliti akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang diteliti. Seperti yang telah peneliti jelaskan pada bab sebelumnya, bahwasannya permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari satu aktivitas dengan aktivitas lainnya. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penggerakan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen. Prinsip organisasi akan berjalan dengan sesuai rencana dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, bila keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, keahlian maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan oleh orang-orang yang ada didalam organisasi dengan mengatur dan membagi tugas-tugas yang telah diberikan, wewenang, dan tanggung jawabnya kepada diri sendiri serta

orang lain sehingga membentuk kerjasama yang baik dan berkelanjutan, karena manajemen merupakan kegiatan dimana pencapaian suatu tujuan adalah melalui kerjasama yang baik antar sesama.

### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Kata manajemen berasal dari kata *manage* yang menurut kamus oxford artinya memimpin atau membuat keputusan didalam suatu organisasi. Pada intinya, manajemen mengatur arah untuk mencapai tujuan yang diinginkan baik secara individu maupun secara berkelompok. Berikut ini dikemukakan beberapa definisi manajemen menurut para ahli, diantaranya :

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2019:1) 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”.

Menurut M. Manullang (2018:2) yang dikutip oleh R.Supomo dan Eti Nurhayati mengemukakan bahwa :

“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”.

Menurut Nawawi (2018 : 23) menyatakan bahwa :

“Proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam pengelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan”

Menurut Hersey dan Blackhard (2018:108), mengatakan bahwa :

“Serangkaian kegiatan terkait perencanaan, pengorganisasian, pengendalian yang diarahkan pada sumber daya organisasi seperti (tenaga kerja, fisik, keuangan dan informasi) yang bertujuan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.”

Berdasarkan definisi di atas manajemen adalah suatu seni untuk mengatur sebuah organisasi atau perusahaan dengan melibatkan sumber daya manusia dengan cara perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengarahan, pengawasan dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya guna mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada Sumber Daya Manusia yaitu suatu bidang manajemen yang mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam sebuah organisasi dan perusahaan. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah aset berharga (kekayaan paling utama) sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia yaitu manusianya itu sendiri.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan komponen dari suatu organisasi yang mempunyai arti sangat penting. Manajemen sumber daya manusia menjadi penentu dari pencapaian tujuan suatu organisasi, karena fungsinya sebagai inti dari kegiatan organisasi. Tanpa adanya manajemen sumber daya manusia maka kegiatan pada suatu organisasi tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Berikut beberapa pendapat menurut ahli mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia :

Menurut Amirul et al., (2019:6) menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia juga didefinisikan sebagai kebijakan yang tersusun dalam rangkaian kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang meliputi aspek-aspek yang terdapat di dalam sumber daya manusia seperti posisi, pengadaan rekrutmen, seleksi, kompensasi hingga penilaian kinerja tenaga kerja.”

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2018:3), menyatakan bahwa :

“Merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian pegawai dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, pegawai dan masyarakat”.

Menurut Afandi (2018:3), menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.”

Berdasarkan pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur peranan dan tenaga kerja secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan umumnya bervariasi

dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Herman Sofyan dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:11) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Tujuan Organisasi

Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negative terhadap organisasi.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu pegawai dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

### **2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang

merasa puas dan memuaskan. Berikut fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Melayu S.P Hasibuan (2019:21):

1. Perencanaan (*Planning*)

Dilakukan melalui program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pengembangan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja dan koordinasi dalam bagian perusahaan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

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

6. Pengembangan (*Development*)

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

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

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

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma-norma social.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian hubungan kerja pegawai disebabkan oleh keinginan pegawai, putusan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.3 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja atau keberhasilan organisasi. Kepemimpinan adalah sebuah seni yang sangat spesial yang dimiliki seseorang. Untuk melaksanakannya

diperlukan visi yang besar dari seseorang yang menjadi pemimpin. Potensi kepemimpinan visioner seorang pemimpin dapat bersumber dari potensi mengembangkan seni dan kepemimpinan. Kepemimpinan tidak dapat terlepas dari konsep pemimpin yang komprehensif.

Menurut Hasibuan (dalam Atijah & Bahri, 2021) menyatakan bahwa :

“Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain agar mau berperan serta dalam rangka memenuhi tujuan yang telah ditetapkan bersama.”

Sedangkan menurut Rauch & Behling (2018:86) kepemimpinan adalah suatu proses kemampuan mempengaruhi aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu 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.

Sedangkan Edison dkk (2018) mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu tindakan yang mempengaruhi orang lain atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.



Berdasarkan definisi menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengarahkan sekaligus mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan orang lain untuk mau memberikan gagasan atau ide baru terhadap organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

### **2.1.3.1 Teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Lian (2017:32) mengemukakan sejumlah teori kepemimpinan diantaranya sebagai berikut :

1. Teori sifat (*Trait Theory*)

*Trait Theory* ini mempertanyakan sifat-sifat apakah yang membuat seseorang menjadi pemimpin. Dari teori ini dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah dilahirkan.

2. Teori Kelompok (*Group Theory*)

Menurut Group Theory ini, agar kelompok-kelompok dalam organisasi bisa mencapai tujuannya maka harus ada pertukaran positif antara pemimpin dan pengikut atau bawahan.

3. Teori Situasional dan Model Kontijensi

Studi kepemimpinan ini berangkat dari anggapan bahwa kepemimpinan seseorang ditentukan oleh berbagai faktor situasional dan saling ketergantungan satu sama lainnya.

4. Teori Situasional Hersey dan Blenhard

Suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian kepada para pengikut kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan

yang tepat, yang tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya.

5. Teori Pertukaran Pemimpin dan Anggota

Para pemimpin menciptakan kelompok dalam dan kelompok luar, bawahan dengan status kelompok dalam mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluarnya pegawai lebih rendah dan kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka.

6. Teori Jalur Tujuan (*Path Goal Theory*)

Hakikat dari teori ini adalah bahwa tugas pemimpin adalah membantu pengikutnya mencapai tujuan dan untuk memberikan pengarahan atau dukungan yang perlu guna memastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi.

7. Teori Sumber Daya Kognitif

Suatu teori yang menyatakan bahwa seorang pemimpin memperoleh kinerja kelompok yang efektif dengan pertama-tama membuat rencana keputusan dan strategi yang efektif dan kemudian mengomunikasikannya lewat perilaku pengaruh.

8. Teori Neokharismatik

Teori kepemimpinan yang menekankan simbolisme daya tarik emosional dan komitmen pengikut yang luar biasa.

9. Teori Kepemimpinan Kharismatik

Teori ini mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribut dari kemampuan kepemimpinan.

### 2.1.3.2 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Zainal, Hadad, & Ramly (2017:34) secara operasional dikelompokkan ke dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1) Fungsi Intruksi

Komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunitaor merupakan penentu kebijakan agar keputusan dilakukan secara efektif dan mampu momotivasi orang lain untuk mengikuti perintah.

2) Fungsi Konsultasi

Komunikasi dua arah, dimana penetapan keputusan pemimpin perlu mempertimbangkan kepada pegawainya untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) sehingga keputusan yang diambil akan lebih mudah mendapatkan dukungan.

3) Fungsi Partisipasi

Pemimpin harus berusaha mengaktifkan keikutsertaan pegawainya baik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Partisipasi bukan berarti bertindak bebas tetapi lebih terarah dalam kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

4) Fungsi Delegasi

Memberikan limpahan wewenang atau menetapkan keputusan baik dalam konteks persetujuan ataupun tidak dari pimpinan. Sedangkan orang yang dipercaya penerima delegasi diyakini merupakan tangan kanan pimpinan.

### 5) Fungsi Pengendalian

Kepemimpinan yang efektif sehingga mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah untuk tercapainya tujuan bersama.

Terdapat fungsi kepemimpinan menurut Ansory & Indrasari (2018:83), antara lain :

- a) Pengambilan keputusan dan merealisasi keputusan itu
- b) Pendelegasian wewenang dan pembagian kerja kepada para bawahan
- c) Meningkatkan daya guna dan hasil guna semua unsur manajemen
- d) Memotivasi bawahan supaya bekerja efektif dan bersemangat
- e) Mengembangkan loyalitas, imajinasi, dan kreativitas bawahan
- f) Pemprakarsai, penggiat, dan pengendali rencana
- g) Mengkordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan bawahan.

#### 2.1.3.3 Tipe Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif dan efisien akan terwujud apabila dijalankan berdasarkan fungsi dan tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin harus berusaha menjadi bagian dari situasi kelompok atau organisasi yang dipimpinnya (Northouse, 2018). Dalam mewujudkan tujuan dan fungsi kepemimpinan secara internal maka akan berlangsung suatu aktifitas kepemimpinan dan aktifitas tersebut akan dipilah-pilah maka akan terlihat secara jelas kepemimpinan dengan pola masing-masing. Beberapa pendapat dari para ahli adalah sebagai berikut :

##### a. Tipe Otoritas (*Autocrat*)

Otokrat berasal dari perkataan "utus" (sendiri) dan "kratos" (kekuasaan) jadi otokrat berarti penguasaan absolut. Kepemimpinan otoritas berdasarkan diri

pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak yang harus dipatuhi (Siagian, 2007). Dimana setiap perintah dan kebijakan yang ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya dan harus dilakukan. Seorang pemimpin yang autokratik adalah seorang yang sangat egois, egoisme yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan keinginannya apa yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kenyataan. Menurut Terry, pemimpin yang bertipe otoriter biasanya bekerja secara sungguh-sungguh, teliti dan cermat. Dimana pemimpin bekerja menurut peraturan kebijakan yang berlaku, meskipun sedikit kaku dan segala instruksinya harus dipatuhi oleh para bawahan (Siswanto dan Hamid, 2017). Para bawahan tidak berhak untuk mengomentari apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin karena pemimpin menganggap bahwa dialah yang bertindak sebagai pengemudi yang akan bertanggung jawab atas segala kompleksitas organisasi.

Berdasarkan nilai-nilai demikian, seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan berbagai sikap yang menonjolkan “kekuasaan” antara lain :

- 1) Kecenderungan dalam memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat dalam organisasi atau instansi lain.
- 2) Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksana tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan.
- 3) Pengabaian peran bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

#### b. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat diwarnai oleh harapan para pengikutnya. Harapan itu

pada umumnya terwujud keinginan agar pemimpin mereka mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk. Ditinjau dari segi nilai organisasi yang dianut biasanya seorang pemimpin yang peternalistik mengutamakan nilai kebersamaan, dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang peternalistik kepentingan bersama dan perlakuan terlihat sangat menonjol. Artinya seorang pemimpin yang bersangkutan berusaha untuk memperlakukan semua orang yang terdapat dalam organisasi seadil dan setara mungkin.

c. Tipe Kharismatik

Tipe pemimpin kharismatik ini memiliki kekuatan energi daya tarik yang bisa untuk mempengaruhi orang lain. Sehingga ia mempunyai pengikut yang besar jumlahnya (Kartono, 2010). Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seorang pemimpin yang di kagumi oleh orang banyak pengikut tersebut tidak selalu menjelaskan secara kongkrit mengapa tipe pemimpin yang kharismatik sangat dikagumi. Orang cenderung mengatakan bahwa orang-orang tertentu yang memiliki "kekuatan ajaib" dan menjadikan orang-orang tertentu di pandang sebagai pemimpin kharismatik. Dalam anggota organisasi atau instansi yang di pimpin oleh orang kharismatik, tidak mempersoalkan nilai-nilai yang dianut, sikap perilaku dan gaya yang digunakan oleh pemimpin yang kharismatik menggunakan otokratik para bawahan tetap mengikuti dan tetap setia pada seorang pemimpin yang kharismatik

d. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti

bawahan. Seorang pemimpin yang berdemokratis dihormati dan disegani bukan ditakuti karena perilaku pemimpin demokratis dalam kehidupan organisasional mendorong pada bawahannya menumbuh kembangkan daya inovasi dan kreativitasnya.

Dengan sungguh-sungguh pemimpin demokratis mendengarkan pendapat, saran bahkan kritik dari orang lain, terutama dari bawahannya. Tipe kepemimpinan demokratis merupakan faktor manusia sebagai faktor utama yang terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Tipe demokrasi ini lebih menunjukkan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat serta perilaku menunjukkan dan mengembangkan organisasi atau kelompok. Seorang pemimpin mengikut sertakan seluruh anggota kelompok dalam mengambil keputusan. Pemimpin perusahaan yang bersifat demikian akan selalu menghargai pendapat atau kreasi bawahannya. Pemimpin memberikan sebagian para bawahannya turut bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program yang akan dicapai.

e. Tipe Militeristis

Banyak menggunakan sistem perintah, sistem komando dari atasan ke bawahan yang sifatnya keras, sangat otoriter dan menghendaki bawahan agar selalu patuh. Tipe ini sifatnya kemiliteran, hanya gaya warnanya yang mencontoh gaya kemiliteran tetapi dilihat lebih seksama tipe ini mirip dengan tipe otoriter (Kartono, 2010).

#### **2.1.3.4 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

#### **2.1.4 Pengertian Motivasi**

Motivasi berasal dari bahasa lain *movere* yang berarti dorongan, kekuatan pendorong atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan. Kata *movere* dalam bahasa Inggris sering disamakan dengan *motivation* yang artinya memberi suatu motif, menciptakan motif, atau hal-hal yang menimbulkan suatu dorongan atau keadaan yang menimbulkan suatu dorongan hati.

Menurut Afandi (2018:23) motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh



sehingga hasil dari aktivitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas.

Sedangkan Flippo dalam Hasibuan (2018;143) "*Motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organization objectives*"

Menurut Stanford dalam Mangkunegara (2017:93) "*Motivation as an energizing condition of the organism that services to direct that organism toward the goal of a certain class.*"

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"

Dari penjelasan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa, motivasi adalah virus mental atau kondisi jiwa, keahlian, ketersediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk mencapai prestasi dan keinginan yang ada dalam diri seseorang guna untuk mewujudkan suatu tujuan yang diinginkan.

#### **2.1.4.1 Bentuk Motivasi**

Terdapat dua bentuk motivasi yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik menurut Sardiman (2018) :

- a) Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang tanpa memerlukan stimulus atau dukungan dari luar. Setiap individu memiliki dorongan intrinsic untuk berusaha mencapai tujuan.

- b) Motivasi ekstrinsik yaitu motivasi yang timbul sebagai respon terhadap stimulus dan dukungan dari luar ketika seseorang hendak melakukan sesuatu hal.

#### **2.1.4.2 Jenis-Jenis Motivasi**

Menurut Sedarmayanti (2017:154) Motivasi dibagi menjadi tiga bagian:

1. Pendorong utama : pendorong yang dapat dinilai dengan uang
2. Semi pendorong utama
3. Pendorong non material : yang tidak dapat dilihat dengan uang seperti :
  - a. Penempatan yang tepat
  - b. Latihan sistematis
  - c. Promosi objek
  - d. Pekerjaan terjamin
  - e. Keikutsertaan wakil karyawan dalam pengambilan keputusan
  - f. Kondisi pekerjaan yang menyenangkan
  - g. Pemberian informasi perusahaan
  - h. Fasilitas rekreasi
  - i. Penjagaan kesehatan
  - j. Perumahan dll.

#### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Adapun dimensi dan indikator motivasi kerja menurut Yohanes Susanto (2017:49) sebagai berikut :

1. Kebutuhan untuk berprestasi
  - a. Upaya untuk berprestasi baik
  - b. Upaya mengembangkan diri
2. Kebutuhan untuk berafiliasi
  - a. Semangat untuk berinteraksi dengan lingkungannya
  - b. Semangat untuk dapat bekerja sama
3. Kebutuhan untuk berkuasa
  - a. Semangat untuk menduduki jabatan tertinggi
  - b. Semangat untuk menguasai orang lain

### **2.1.5 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan singkatan dari Kinetika Energi Kerja yang dalam bahasa inggrisnya yaitu *performance*. Istilah *performance* pada umumnya merujuk sebagai kinerja pekerjaan atau kinerja sebenarnya yang artinya prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang selama menjalankan tugas-tugasnya. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Kinerja seseorang merupakan hal yang sangat penting di sebuah perusahaan untuk menunjang keberhasilan bagi suatu lembaga, tanpa adanya kinerja yang baik maka perusahaan tidak akan bergerak maju. Dalam hal ini perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuan lembaga atau perusahaan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Menurut Collquitt (2019:183), Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik bahwa kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku

pegawai yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi.

Sedangkan Menurut Kasmir (2019:184) jika kinerja berdasarkan hasil, maka yang dilihat adalah jumlah kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan seseorang.

Menurut David G. Collings (2019:270) *“The performance appraisal is essentially a formal mechanism of reviewing individual employee performance”* (Penilaian kinerja pada dasarnya adalah mekanisme formal untuk meninjau kinerja individu pegawai).

Menurut John Miner dikutip dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dapat disimpulkan menurut pendapat para ahli di atas Kinerja merupakan pencapaian seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Pencapaian yang dihasilkan oleh seseorang maupun sekelompok orang dalam suatu organisasi melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, untuk mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi dengan tidak melanggar hukum sesuai dengan etika yang berlaku.

#### **2.1.5.2 Faktor-faktor Kinerja Pegawai**

Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik (2019:183) mengemukakan bahwa ada 4 faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu :

1. Kemampuan
2. Motivasi
3. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan
4. Hubungan pegawai dan organisasi

Luthan dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik (2019:194) berpendapat bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh usaha seseorang, tapi dipengaruhi pula oleh kemampuannya seperti:

1. Pengetahuan
2. Pekerjaan
3. Keahlian
4. Serta bagaimana seseorang merasakan peran yang dibawakannya

Menurut Afandi (2018:86-87) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yang daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
4. Kopetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai.

### **2.1.5.3 Jenis-jenis Penilaian Kinerja Pegawai**

Jenis-jenis penilaian kinerja menurut Rivai dan Sagala (2015:562) sebagai berikut :

1. Penilaian hanya oleh atasan : dapat dilakukan secara cepat dan langsung, dapat mengarah kedistorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok lini : atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri dan individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf : atasan meminta suatu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir seperti penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.
4. Penilaian melalui keputusan komite : sama seperti pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir; hasilnya didasarkan pada pilihan mayoritas misalnya memperluas pertimbangan yang ekstrim dan memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan : sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pinjaman wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independent misalnya membawa satu pikiran yang tetap ke dalam suatu penilaian lintas sektor yang besar.
6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat, mungkin terlalu subjektif dan mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

#### 2.1.5.4 Metode Penilaian Kinerja Pegawai

Metode untuk melakukan pengukuran kinerja pegawai menurut Rivai dan Sagala (2015:562) yaitu pendekatan yang berorientasi pada :

##### 1. Metode Penilaian Berorientasi Pada Masa Lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kinerja di waktu yang lalu, dan hamper semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini.

Teknik-teknik penilaian ini meliputi :

###### a. Skala Peringkat (*Rating Scale*)

Merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi, dimana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil pegawai dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

###### b. Daftar pernyataan (*checklist*)

Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pernyataan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilaian tinggal memiliki kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja pegawai

###### c. Metode dengan pemilihan terarah (*Forced Choice Methode*)

Metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Salah satu sasaran dasar pendekatan pilihan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya mempunyai nilai yang sama.

d. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*)

Metode ini merupakan pemilihan yang berdasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku pegawai, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.

e. Metode Catatan Prestasi

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para professional. Misalnya penampilan, kemampuan berbicara, peran kepemimpinan, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

f. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*behaviorally anchored rating scale=BARS*)

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja pegawai untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

g. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)

Disini penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi pegawainya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

h. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*)

Karena berbagai pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid (sahih) dan reliable (dapat dipercaya).

i. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*)



Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan pegawai lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

## 2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa pegawai tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi pegawai dilibatkan dalam proses penilaian. Metode ini meliputi:

### a. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*)

Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh pegawai sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja.

### b. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*)

*Management By Objective* (MBO) yang berarti manajemen berdasarkan sasaran, artinya satu bentuk penilaian dimana pegawai dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan dan sasaran pelaksanaan kerja.

### c. Penilaian secara psikologis

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologis untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi dan lain-lain yang bersifat psikologis.

### d. Pusat penilaian (*Assessment Center*)

*Assessment center* atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai

untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

#### **2.1.5.5 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai**

Menurut Sedarmayanti (2017:264) penilaian kinerja bertujuan untuk :

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorongnya terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat mengacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

#### **2.1.5.6 Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai**

Menurut Handoko (2014:135), Manfaat dari penilaian kinerja sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan sumber daya manusia, manajer dan departemen sumber daya manusia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki kinerja.

2. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi

Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan gaji, bonus, dan kompensasi bentuk lain.

3. Keputusan-keputusan Penempatan

Promosi, transfer dan biasanya didasarkan pada prestasi kerja pada masa lalu antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.

4. Kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik kinerja mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu tentang jalur karir tertentu yang baru diteliti.

6. Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing

Kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan dan kelemahan prosedur Staffing departemen sumber daya manusia.

7. Ketidakakuratan Informal

Kinerja yang jelas mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia. Menggantungkan

diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan sumber daya manusia yang diambil tidak tepat.

#### 8. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan

Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu diagnose kesalahan-kesalahan tersebut.

### **2.1.5.7 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Dimensi dan Indikator kinerja menurut John Miner dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017:70) terdiri dari :

1. Kualitas kerja
  - a. Ketelitian
  - b. Kerapihan
2. Kuantitas kerja
  - a. Kecepatan
  - b. Ketepatan waktu
  - c. Target kerja
3. Tanggung Jawab
  - a. Hasil Kerja
  - b. Mampu menyelesaikan pekerjaan
4. Kerjasama
  - a. Jalinan kerjasama antar pegawai
  - b. Kekompakan antar pegawai

## 5. Inisiatif

### a. Kemandirian

#### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Peneliti mencoba mengumpulkan beberapa jurnal penelitian dari internet sebagai referensi dan bahan kajian untuk melakukan penelitian, serta peneliti mengacu kepada penelitian terdahulu untuk mengetahui perbedaan dan persamaan serta seberapa besar pengaruh variabel terhadap satu sama lainnya dan membandingkan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh peneliti untuk dapat memperoleh hasil penelitian yang searah dengan penelitian lainnya. Serta diharapkan dalam penelitian ini dapat diperhatikan mengenai kekurangan dan kelebihan hasil penelitian ini. Berikut ini beberapa jurnal penelitian terdahulu yang didapatkan melalui internet:

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
1	Atijah dan Syaiful Bahri. Jurnal Humaniora, Vol. 5, No. 1 April 2021 : 31-45	Budaya Kerja, Lokasi Penelitian.	Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai	Variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara. Variabel motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pada Kantor

**Dilanjutkan**

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara.			Dinas Sosial Labuhanbatu Utara. Variabel budaya kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara. Variabel kepemimpinan, motivasi dan budaya kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara.
2	Imelda Andayani, Satria Tirtayasa. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol 2, No. 1, Maret 2019, 45-54.  Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.	Budaya Organisasi, dan Lokasi Penelitian	Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai.	Variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Variabel motivasi secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Variabel kepemimpinan,

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
				budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3	<p>Valensia Angelina Wisti Dapu. Jurnal EMBA Vol.3 No.3 Sept. 2015, Hal.352-361</p> <p><i>The Influence Of Work Discipline, Leadership, And Motivation On Employee Performance At Pt. Trakindo Utama Manado</i></p>	Disiplin kerja, Lokasi Penelitian	Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja karyawan	Variabel Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Trakindo Utama Manado. Variabel Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Trakindo Utama Manado. Variabel Disiplin kerja, motivasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Trakindo Utama Manado.
4	<p>Indra Marjaya, Fajar Pasaribu. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol 2, No. 1, Maret 2019, 129-147.</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai.</p>	Pelatihan, dan Lokasi Penelitian.	Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Pegawai.	Variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel motivasi secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel pelatihan

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
				secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5	Siti Maisarah Hasibuan, Syaiful Bahri. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 1, No. 1, September 2018, 71-80.  Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja.	Lingkungan kerja dan Lokasi Penelitian..	Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai.	Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Variabel lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Variabel kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
6	Ahmad Adi Arifai. Volume 3 Nomor 1 Edisi Februari 2018.	Disiplin Kerja dan Lokasi Penelitian.	Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Pegawai	Variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di CV. Arwana Mas Palembang. Variabel

Dilanjutkan



Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
	Pengaruh Kepemimpinan Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Cv. Arwana Mas Palembang.			motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di CV. Arwana Mas Palembang. Variabel Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di CV. Arwana Mas Palembang. Variabel Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin kerja secara bersama – sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai CV. Arwana Mas Palembang.
7	Syarifah Ida Farida, Iskandar Zulkarnaen, Andriyan Hidayat. <i>International journal of social and management studies (ijosmas)</i> Vol. 3 NO. 3 (2022)  <i>The Influence of Leadership and Work Motivation on Employee Performance in the Non-Medical Section of Buah Hati Hospital, Ciputat, South Tangerang</i>	Lokasi Penelitian	Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai	Variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Bagian Non Medis Buah RS Hati, Ciputat, Tangerang Selatan.

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
8	<p>M. Hafis Erlangga. Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran &amp; SDMe- ISSN: 2745-7257Vol. 2, No. 1, Maret 2021</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Musi Unit Sako Kenten.</p>	Lokasi Penelitian	Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Pegawai.	<p>Variabel Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Musi Unit Sako Kenten. Variabel Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Musi Unit Sako Kenten. Variabel Kepemimpinan dan variabel Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai PDAM Tirta Musi Unit Sako Kenten.</p>
9	Desi Prasetyani. Jurnal Manajemen dan Akuntansi Volume 15 Nomor 2 Juli – Desember 2020.	Lokasi Penelitian.	Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Pegawai.	<p>Variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Surya Barutama di Balaraja. Variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Surya Barutama di Balaraja. Variabel kepemimpinan dan</p>

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Surya Barutama Di Balaraja.			motivasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada PT. Surya Barutama di Balaraja.
10	<p>Dian Fitri Ambarita, Putri Hardianti Hasibuan, Lawra Invokavita Sinambela, Nurmaidah Ginting.</p> <p>Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi) Vol. 4 No. 3, 2020.</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Rayateh Utama Teladan Canggih Medan.</p>	Disiplin kerja dan Lokasi Penelitian.	Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Pegawai.	Variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Variabel motivasi secara parsial berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Variabel disiplin secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Variabel kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.
11	Jelita Caroline Inaray Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No.02 Tahun 2016	Lokasi Penelitian	Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Pegawai.	Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Amanah Finance Di Manado.			kinerja karyawan pada PT Amanah Finance, Manado. Secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, namun motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
12	M. Akbar, Se, MM. <i>European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences Vol. 5 No. 1, 2017 ISSN 2056-5852</i>  <i>The Influence Of Leadership And Work Environment On Employee Performance: A Case Study Of A Private University In Jakarta</i>	Lingkungan kerja, Lokasi penelitian	Kepemimpinan, Kinerja Pegawai	Variabel Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Variabel Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan universitas swasta di Jakarta.
13	Restiani Widjaja, Y., & Ginanjar, A. <u>Vol 4 No 1 (2022): Jurnal Sains Manajemen</u>	Lokasi penelitian	Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan			motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga secara simultan kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bandung Barat.
14	Said Abdi Mohamud, Abdiaziz Ahmed Ibrahim and Jamal Mohamud Hussein (2017) <i>International Journal of Development Research</i> Vol. 07, Issue, 11, pp.17009-17016, November, 2017  <i>The Effect Of Motivation On Employee Performance: Case Study In Hormuud Company In Mogadishu Somalia</i>	Lokasi penelitian	Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Hormuud di Mogadishu Somalia.

Dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
15	Laila Irawati. Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran Vol. 7, No. 1, January - June 2020, Pages 119-128  <i>The Influence of Leadership and Motivation on Employee Performance at the South Tangerang Fire and Rescue Service</i>	Lokasi penelitian	Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja pegawai	Variabel Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Tangsel.

Sumber : Data diolah (2023)

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Pada kajian pustaka dan beberapa hasil penelitian sebagaimana telah dipaparkan diatas, berikut kerangka penelitian untuk menjelaskan bagaimana pola hubungan antar variabel dan konsep teori sehingga peneliti dapat mengambil kesimpulan sementara (hipotesis sementara).

### 2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama dalam kinerja para pegawainya. Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan

dibandingkan dengan bawahannya, yaitu pegawai 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 hasil penelitian Indra Marjaya, Fajar Pasaribu. Maneggio (2019) Variabel Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Sulawesi Selatan.

Menurut hasil penelitian dari Imelda Andayani, Satria Tirtayasa. Maneggio (2019) Variabel Kepemimpinan secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. Selain itu terdapat penelitian yang dilakukan Atijah dan Syaiful Bahri (2021) Variabel Kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara.

### **2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja ialah sebagai pendorong terjadinya kinerja pegawai yang optimal apabila pegawai tumbuh semangat pada dirinya maka dalam mengerjakan sesuatu pekerjaan akan semangat dan maksimal, motivasi kerja juga karena adanya faktor pemicu seperti kebutuhan hidup, kebutuhan masa depan, kebutuhan harga diri dan kebutuhan pengakuan prestasi kerja, namun apabila tidak ada dorongan motivasi kerja pada diri pegawai tersebut, juga akan mempengaruhi kinerja pegawainya yang buruk dan membuat tidak tercapainya tujuan perusahaan.

Sementara itu penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Adi Arifai (2018) Variabel Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di CV. Arwana Mas Palembang.

Menurut Siti Maisarah Hasibuan, Syaiful Bahri. Maneggio (2018) menyatakan bahwa Variabel Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan menurut M. Hafis Erlangga (2021) menyatakan bahwa Variabel Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Musi Unit Sako Kenten.

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

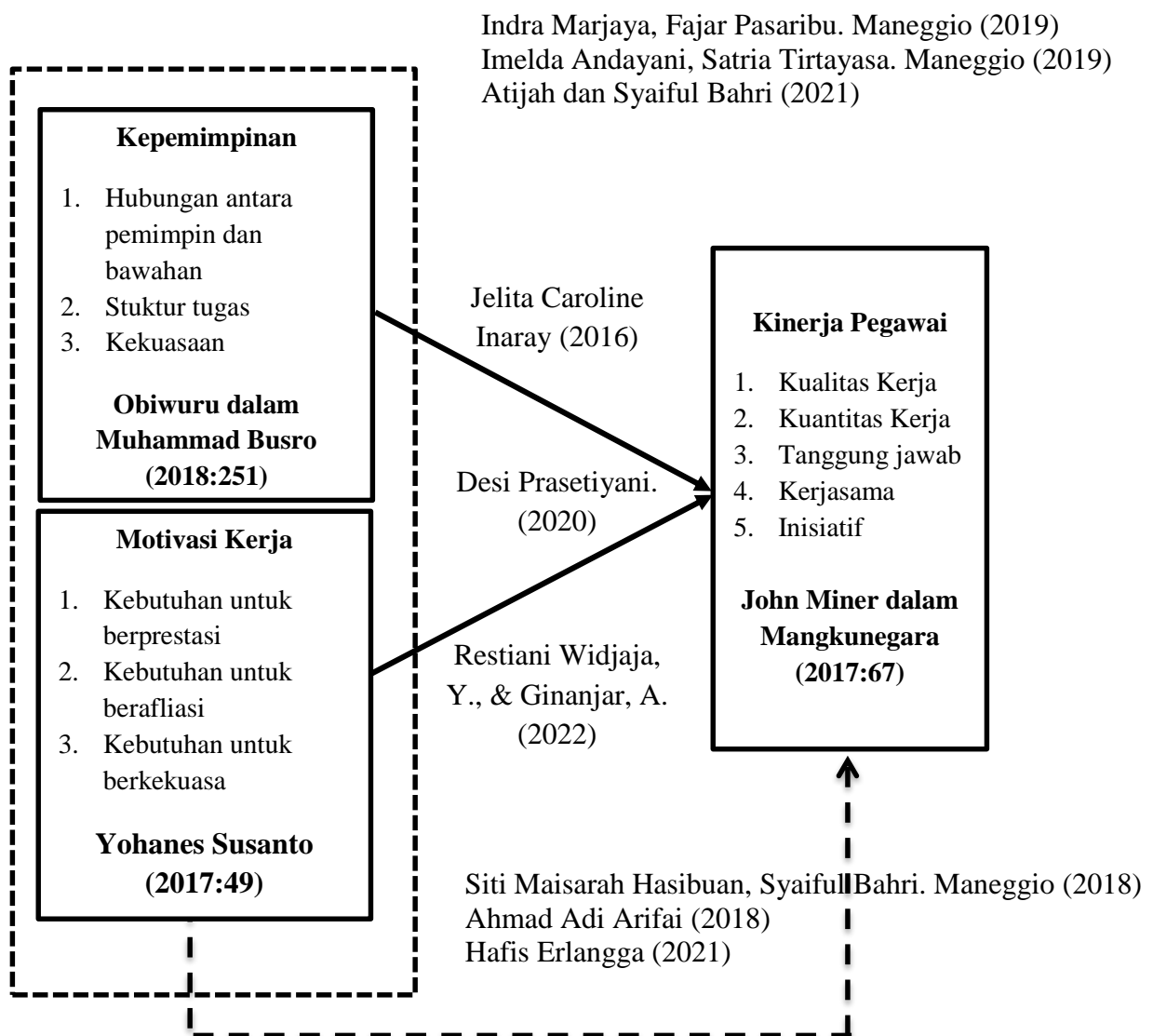
Pentingnya kepemimpinan dan motivasi dalam suatu organisasi dan instansi itu sangat berpengaruh, karna dalam suatu organisasi ketika pemimpin tidak ada maka garis haluan organisasi tersebut akan hancur ketika tidak ada yang mengontrol bawahannya, begitupun dengan motivasi kerja akan hancur ketika tidak ada pemimpin yang selalu memberikan saran dan motivasi dalam bentuk apapun yang mau dilakukan bawahan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Jelita Caroline Inaray (2016) menyatakan bahwa kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Amanah Finance, Manado. Hasil penelitian lainnya dari Desi Prasetyani (2020) Variabel kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai pada PT. Surya Barutama di Balaraja. Selain itu terdapat penelitian yang dilakukan Restiani Widjaja, Y., & Ginanjar, A. (2022) Variabel Kepemimpinan dan Motivasi Kerja



berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Bandung Barat.

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu dapat dijadikan sebagai landasan penelitian untuk suatu peneliti, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antara variabel yaitu kepemimpinan, motivasi dan kinerja dalam paradigma penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2. 1**  
**Paradigma Penelitian**

## **2.3 Hipotesis**

Menurut Sugiyono (2018:99) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan paradigma di atas, maka dapat diberi kesimpulan sementara (hipotesis), sebagai berikut :

### **2.3.1 Hipotesis Secara Simultan**

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

### **2.3.2 Hipotesis Secara Parsial**

H<sub>2</sub>: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H<sub>3</sub>: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai