

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian Pustaka ini berisi landasan teori-teori kepustakaan yang melandasi penelitian untuk mendukung pemecahan masalah mengenai kajian Manajemen Sumber Daya Manusia, Disiplin kerja, dan Kinerja karyawan. Dimulai dari pengertian secara umum sampai dengan pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan pembahasan yang akan diteliti. Berdasarkan sumber-sumber tertulis secara teoritis sehingga dapat dijadikan acuan dalam menyusun kinerja pustaka dan mengembangkan kerangka pemikiran dan hipotesis.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan unsur penting untuk menjalankan sebuah organisasi atau perusahaan dan merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari aktivitas satu dengan aktivitas yang lain. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan proses dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*) dan pengendalian (*controlling*) pada suatu organisasi atau perusahaan. Hal tersebut dilakukan untuk menentukan juga mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi atau perusahaan. Manajemen merupakan alat untuk mengukur unsur-unsur yang ada dalam organisasi atau

perusahaan. Berikut ini merupakan pendapat mengenai manajemen menurut para ahli:

Menurut Megginson, Mosley dan Pietri (2020:5), mendefinisikan bahwa “Manajemen memiliki arti bekerja dengan memanfaatkan sumber daya manusia, keuangan dan fisik untuk mencapai tujuan organisasi dengan melakukan perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan fungsi”.

Menurut Jhon n.d. (2023:43) *“The principal object of management should be to secure maximum prosperity for the employer, coupled with the maximum prosperity for the employee”* yang artinya “Tujuan utama manajemen seharusnya adalah untuk menjamin kemakmuran maksimal bagi pemberi kerja, ditambah dengan kemakmuran maksimal bagi karyawan”.

Menurut Griffin W. Ricky (2021:7) menyatakan bahwa *Early advocates of the classical management perspective viewed organizations and jobs from an essentially mechanistic point of view; that is, they essentially sought to conceptualize organizations as machines and workers as cogs within those machines.*” Artinya Para pendukung awal perspektif manajemen klasik memandang organisasi dan pekerjaan dari sudut pandang mekanistik; yaitu, mereka pada dasarnya berusaha mengonseptualisasikan organisasi sebagai mesin dan pekerja sebagai roda penggerak dalam mesin tersebut.

Menurut Darft dan Richard (2020:4) mendefinisikan bahwa *Management is the achievement of organizational goal affectively and efficiently through planning, organizing, leading and controlling organizational resources*” yang diterjemahkan “Manajmen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya

organisasi”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses yang menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

2.1.2.1 Fungsi Manajemen

Peneliti mengemukakan pendapat yang dikemukakan George R. Terry yang diterjemahkan oleh Hasibuan (2021:21) ia menyatakan bahwa fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan dimasa yang akan datang dan penentua strategi dan taktik yang tetap untuk mewujudkan target dan tujua organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian organisasi.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Menurut Robbins & Coulter (2019:9) terdapat empat dari fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Mendefinisikan sasaran-sasaran, menetapkan strategi, mengembangkan rencana kerja yang terpadu, dan mengkoordinasikan berbagai aktivitas dalam mencapai tujuan sasaran-sasaran tersebut.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menentukan tugas-tugas apa saja yang harus diselesaikan, siapa-siapa yang akan melakukannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, bagaimana struktur dan desain organisasi, dan dimana keputusan tersebut harus diambil.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Harus dapat memotivasi para bawahannya, membantu menyelesaikan konflik di antara mereka, mengarahkan para individu atau kelompok-kelompok individu dalam bekerja, memilih metode komunikasi yang paling efektif, serta menangani beragam isu lainnya yang berkaitan dengan perilaku karyawan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Memantau, membandingkan, dan mengevaluasi sejauh mana segala sesuatunya

telah dilakukan sesuai rencana, memastikan sasaran-sasaran dapat dicapai, dan pekerjaan-pekerjaan diselesaikan sebagaimana mestinya.

Berdasarkan pernyataan para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen berfungsi untuk memberikan arahan, koordinasi, dan pengendalian yang baik berdasarkan rencana yang sebelumnya telah ditetapkan.

2.1.2.2 Unsur-unsur Manajemen

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut George R. Terry yang diterjemahkan oleh Hasibuan (2019:9) menyatakan bahwa, unsur-unsur manajemen yang disebut yaitu, “ *The Six M in Management*” yakni, *Man, Money, Material, Machine, Methods* dan *Market*.

1. *Man* (Manusia)

Manusia memiliki peranan penting dalam sebuah organisasi yang menjalankan fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi yang menentukan tujuan dan dia pula yang menjadi pelaku dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

2. *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak diabaikan. Dalam dunia modern uang sebagai alat tukar menukar dan alat mengukur nilai kekayaan, sangat diperlukan untuk mencapai suatu tujuan. Karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.

3. *Methods* (Metode)

Metode atau cara melaksanakan suatu pekerjaan guna mencapai tujuan tertentu

yang telah ditetapkan sebelumnya. Cara kerja atau metode yang tepat sangat menentukan kelancaran setiap kegiatan proses manajemen dari suatu organisasi.

4. *Material* (Barang/Perlengkapan)

Faktor ini sangat penting karena manusia tidak dapat melaksanakan tugas kegiatannya tanpa adanya barang atau alat perlengkapan, sehingga dalam proses perlengkapan suatu kegiatan oleh suatu organisasi tertentu perlu dipersiapkan bahan perlengkapan yang dibutuhkan.

5. *Machines* (Mesin)

Mesin adalah alat peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa yang akan dijual serta memberi kemudahan manusia dalam setiap kegiatan usahanya sehingga peranan mesin tertentu dalam era modern tidak dapat diragukan lagi.

6. *Market* (Pasar)

Market merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang dengan produksi suatu hasil lembaga/perusahaan dapat dipasarkan, karena itu pemasar dalam manajemen ditetapkan sebagai salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat diketahui bahwa unsur-unsur manajemen meliputi *man, money, material, machines, method*, dan *market* Dengan memahami berbagai unsur tersebut, perusahaan dapat melakukan pengelolaan secara lebih maksimal.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan dalam suatu bidang

yang mencakup adanya kegiatan operasional dalam ruang lingkup, tenaga kerja, manajer dan karyawan sebagai aktivitas suatu perusahaan. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting untuk aktivitas organisasi untuk tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Berikut ini merupakan pendapat mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Armstrong & Taylor (2020:45) mengemukakan bahwa “*Human resource management (HRM) is about how people are employed, managed and developed in organizations*” yang artinya “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah tentang bagaimana orang dipekerjakan, dikelola dan dikembangkan dalam atau organisasi”.

Menurut Judge, T. A & Taylor (2020:42) menyatakan bahwa *Human resource management (HRM) is about how people are employed, managed and developed in organizations.*

Menurut Hasibuan (2019:10). “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Menurut Edy Sutrisno (2020:5) menyatakan bahwa: “Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan pengelolanya”.

Menurut Kasmir (2019:6) menyatakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen,

seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.”

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebuah kegiatan atau proses pengelolaan manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan, baik secara individu maupun tujuan bersama.

2.1.3.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Menurut Hasibuan (2019:46) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya.

2. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan memaksimalkan dampak negatifnya.

4. Tujuan Personal

Tujuan personal adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau

perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk mengoptimalkan kegunaan dari seluruh pekerja dalam perusahaan atau organisasi

2.1.3.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia, Hasibuan (2019:49) yaitu :

a. Perencanaan

Perencanaan adalah suatu kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

c. Pengarahan dan Pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi serta ditempatkan sesuai dengan kompetensinya.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui Pendidikan dan pelatihan.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar terciptanya Kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan,

keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya.

2.1.4 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 Muhammad Busro (2020:216) 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.

2.1.4.1 Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan membicarakan bagaimana seorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Lian (2019:32) 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

2.1.4.2 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Zainal, Hadad, & Ramly (2019:34) secara operasional dikelompokkan ke dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi Instruksi

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.

2.1.4.3 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 di interpretasikan 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, 2019). 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 “kekuasan” 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, 2019). 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 menumbuhkan 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 demokratis 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, 2019).

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Adapun tiga dimensi dan indikator kepemimpinan menurut Muhammad Busro (2020:251) 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

2.1.5 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 (2021:93) *“Motivation as an energizing condition of the organism that services to direct that organism toward the goal of a certain class.”*

Menurut Yohanes Susanto (2021:49) 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.

2.1.5.1 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 intrinsik 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.

2.1.5.2 Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Sedarmayanti (2019:154) 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.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Adapun dimensi dan indikator motivasi kerja menurut Yohanes Susanto

(2021:49) 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

2.1.6 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.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Robbins & Coulter (2019:65) menyatakan bahwa *Employee*

performance is a result achieved by a job in his work according to certain criteria that apply to a job". Yang memiliki arti: Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh suatu pekerjaan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku pada suatu pekerjaan.

Menurut John Miner, (2019:28) yang dialih bahasakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara menyatakan bahwa "*Performance is the level of success of an employee in carrying out work in out the tasks assigned to him based on skills, experience and sincerity as well as time*". Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan keterampilan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang telah ditetapkan.

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

Menurut John Miner dikutip dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2021:70) 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 meleaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, untuk mencapai tujuan dan keberhasilan organisasi dengan tidak melanggar hukum

sesuai dengan etika yang berlaku.

2.1.6.2 Faktor-faktor Kinerja Karyawan

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.

2.1.6.3 Jenis-jenis Penilaian Kinerja Karyawan

Jenis-jenis penilaian kinerja menurut Rivai dan Sagala (2019:562) 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 memerlukan 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.

2.1.6.4 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Metode untuk melakukan pengukuran kinerja pegawai menurut Rivai dan Sagala (2019:562) 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

2.1.6.5 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2019:264) 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 Karyawan

Menurut Handoko (2021:135), 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 karier 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.

2.1.6.7 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi dan Indikator kinerja menurut John Miner dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2021:67) 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. Kerja sama
- a. Jalinan kerjasama antar pegawai
 - b. Kekompakan antar pegawai
5. Inisiatif
- a. Kemandirian

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, serta sebagai pembandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis yang disajikan dalam bentuk tabel:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil Penelitian
1	Dian Fitri Ambarita dkk. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi) Vol. 4 No. 3, 2020.	Disiplin kerja dan Lokasi Penelitian.	Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan • Variabel motivasi secara parsial berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan • Variabel disiplin secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Karyawan • Variabel kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Lanjutan

2	<p>Siti Maisarah Hasibuan, Syaiful Bahri. Maneggio</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja.</p> <p>Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 1, No. 1, September 2020, 71-80.</p>	Lingkungan kerja dan Lokasi Penelitian.	Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
3	<p>Desi Prasetyani..</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Jurnal Manajemen dan Akuntansi Volume 15 Nomor 2 Juli – Desember 2020</p>	Lokasi Penelitian	Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Surya Barutama di Balaraja. • Variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Surya Barutama di Balaraja. • Variabel kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Surya Barutama di Balaraja.
4	<p>Atijah dan Syaiful Bahri.</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Jurnal Humaniora, Vol. 5, No. 1 April 2021 : 31- 45</p>	Budaya Kerja, Lokasi Penelitian.	Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • 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 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.
5	<p>Syarifah Ida Farida, Iskandar Zulkarnaen, Andriyan Hidayat.</p> <p><i>The Influence of Leadership and Work Motivation on Employee</i></p>	Lokasi Penelitian	Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • 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 karyawan pada Bagian

Tabel 2.1 Lanjutan

	<p><i>Performance in the Non-Medical Section of Buah Hati Hospital, Ciputat, South Tangerang</i></p> <p><i>International journal of social and management studies (ijosmas)</i> Vol. 3 NO. 3 (2022)</p>			Non Medis Buah RS Hati, Ciputat, Tangerang Selatan.
6	<p>Jelita Caroline Inaray</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No.02 Tahun 2019</p>	Lokasi Penelitian	Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap 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.
7	<p>Imelda Andayani, Satria Tirtayasa.</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol 2, No. 1, Maret 2019, 45- 54.</p>	Budaya Organisasi, dan Lokasi Penelitian	Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. • Variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. • Variabel motivasi secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai. • Variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	<p>Indra Marjaya, Fajar Pasaribu.</p> <p>Maneggio:</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Jurnal Ilmiah Magister Manajemen. Vol 2, No. 1, Maret 2019, 129-147.</p>	Pelatihan, dan Lokasi Penelitian.	Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel kepemimpinan secara parsial berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. • Variabel motivasi secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. • Variabel pelatihan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. • Variabel kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1 Lanjutan

9	<p>Ahmad Adi Arifai.</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Volume 3 Nomor 1 Edisi Februari 2020.</p>	Disiplin Kerja dan Lokasi Penelitian	Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Arwana Mas Palembang. • Variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Arwana Mas Palembang. • Variabel Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Arwana Mas Palembang. • Variabel Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin kerja secara bersama – sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV.Arwana Mas Palembang.
10	<p>M. Hafis Erlangga.</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDMeISSN: 2745-7257Vol. 2, No. 1, Maret 2021</p>	Lokasi Penelitian	Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan PDAM Tirta Musi Unit Sako Kenten. • Variabel Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan PDAM Tirta Musi Unit Sako Kenten. • Variabel Kepemimpinan dan variabel Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Musi Unit Sako Kenten.
11	<p>Restiani Widjaja, Y., & Ginanjar, A.</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Vol 4 No 1 (2022): Jurnal Sains Manajemen</p>	Lokasi Penelitian	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan 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.
12	<p>Ferina, N., & Sudiana, K.</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia Cilaki Bandung.</p> <p><i>Innovative: Journal Of Social</i></p>	Lokasi Penelitian	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun secara parsial.

Tabel 2.1 Lanjutan

	<i>Science Research, 4(2), 3519-3534. (2024).</i>			
13	<p>Sugito, M. S. P., & Mawarny, E.</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>Cakrawala: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis, 1(3), 803-811. (2024).</p>	Gaya kepemimpinan dan Lokasi Penelitian	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.
14	<p>Saputra, A., Basalamah, M. R., & Rachmadi, K. R.</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.</p> <p>E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen, 13(01), 58-70. (2024).</p>	Lingkungan kerja dan Lokasi Penelitian	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun secara parsial.
15	<p>Yulyani, E., & Yanuarso, B. P.</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di PT POS Indonesia (Persero) Kantor Cabang Tangerang Selatan.</p> <p>Jurnal Intelek Dan Cendekiawan Nusantara, 2(1), 317-335. (2025).</p>	Gaya kepemimpinan dan Lokasi Penelitian	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.
16	<p>Arifuddin, A., Lita, W., Catherine, S., & Yingxiang, S.</p> <p><i>The influence of leadership style and work motivation on employee performance.</i></p>	Gaya kepemimpinan dan Lokasi Penelitian	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

Tabel 2.1 Lanjutan

	<i>Journal Markcount Finance</i> , 1(3), 206-215. (2023).			
17	Syatoto, I. (2020). <i>The Effect of Work Discipline and Motivation on Employee Performance at PT. Pos Indonesia Pondokaren Branch.</i> <i>PINISI Discretion Review</i> , 1(2), 47-54.	Disiplin kerja dan Lokasi Penelitian	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.
18	Sudrajat, D., Dahlia, D., Hartono, E., & Sodik, J. (2022). <i>Effect of Work Motivation and the Work Environment on Performance Employees PT. Pos Indonesia (Persero) of Cirebon City.</i> <i>Quantitative Economics and Management Studies</i> , 3(3), 450-456.	Terdapat variabel lingkungan fisik dan Lokasi Penelitian berbeda	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

Sumber : Data Diolah (2025)

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 Karyawan

Kepemimpinan dalam suatu organisasi memiliki peran yang sangat penting

dalam menentukan keberhasilan organisasi, terutama dalam memengaruhi kinerja para pegawainya. Seorang pemimpin dituntut memiliki keunggulan tertentu dibandingkan bawahannya agar mampu menjadi teladan dan mendorong pegawai untuk bekerja dengan semangat, berinisiatif, serta berupaya maksimal demi tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Indra Marjaya dan Fajar Pasaribu Maneggio (2019), variabel kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian Andayani, Imelda dan Satria Tirtayasa (2019) mengatakan bahwa variabel kepemimpinan justru berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Desi Prasetyani (2020) menemukan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja merupakan faktor pendorong yang berperan penting dalam menghasilkan kinerja pegawai yang optimal. Ketika seorang pegawai memiliki semangat dan dorongan dari dalam dirinya akan bekerja dengan antusias dan memberikan hasil yang maksimal. Motivasi kerja dapat timbul karena adanya berbagai faktor pemicu, seperti kebutuhan untuk memenuhi kehidupan sehari-hari, meraih masa depan yang lebih baik, memperoleh penghargaan diri, serta mendapatkan pengakuan atas prestasi kerja. Sebaliknya, apabila motivasi kerja tidak dimiliki oleh pegawai, hal tersebut dapat berdampak negatif terhadap kinerjanya dan menghambat pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Syatoto, I. (2020) menunjukkan

hasil penelitian yaitu motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan tempatnya bekerja. Penelitian yang dilakukan oleh Arifai, A. A. (2020) Variabel Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Erlangga, M. H (2021) menyatakan bahwa Variabel Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

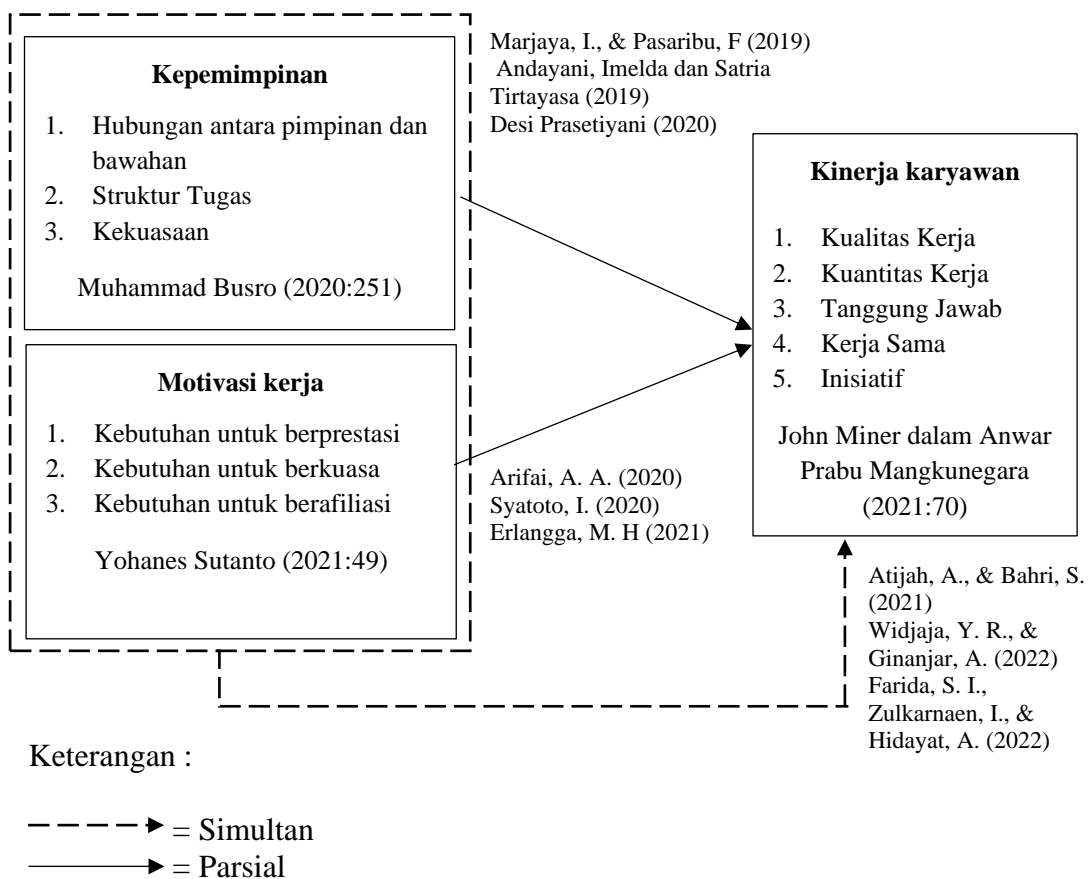
2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan dan motivasi memiliki peranan yang sangat penting dalam keberlangsungan suatu organisasi atau instansi. Tanpa adanya pemimpin, arah dan tujuan organisasi akan kehilangan kendali karena tidak ada pihak yang mengatur, mengawasi, serta mengarahkan bawahannya. Demikian pula, motivasi kerja para pegawai dapat menurun apabila tidak ada pemimpin yang berperan aktif memberikan dorongan, arahan, serta semangat dalam berbagai bentuk kepada bawahannya. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif dan motivasi yang terjaga menjadi kunci utama dalam menjaga stabilitas serta keberhasilan suatu organisasi.

Hasil penelitian lainnya dari Atijah, A., & Bahri, S. (2021) Variabel kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai. Selain itu terdapat penelitian yang dilakukan Widjaja, Y. R., & Ginanjar, A. (2022) Variabel Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Farida, S. I., Zulkarnaen, I., & Hidayat, A. (2022) menunjukkan hasil penelitian bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja

karyawan secara simultan.

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 (2021:99) 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

H1: Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

2.3.2 Hipotesis Secara Parsial

H2: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H3: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai