

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia ialah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan suatu hubungan kerja dengan mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu, (Umar dalam Sunyoto, 2012:2).

Dessler dalam Salutondok and Soegoto (2015) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, serta masalah keadilan.

Manullang dalam Salutondok and Soegoto (2015) Manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu pengetahuan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk tercapainya yang telah ditetapkan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri karyawan.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen sumber daya manusia diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang penting sebagai faktor utama yang dapat diperhatikan dalam organisasi sebab menyangkut yang memberi dampak pada perilaku manusia organisasi untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

b. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi dimana fungsi-fungsi tersebut terkait satu dengan yang lain.

Menurut Sunyoto (2012:6) ada beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu:

1) Fungsi Manajerial

a) Perencanaan

Fungsi perencanaan adalah penentuan sumber daya manusia yang akan membantu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

b) Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari hubungan antara jabatan, personalia, dan faktor-faktor fisik.

c) Pengarahan

Fungsi pengarahan adalah berusaha agar para karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi.

d) Pengendalian

Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dengan membandingkan dengan rencana dan mengoreksi jika terjadi penyimpangan dan menyesuaikan kembali rencana yang sudah dibuat.

2) Fungsi Operasional

a) Pengadaan

Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan, perencanaan mutu dan jumlah

karyawan. Sedangkan perekrutan, seleksi dan penempatan sesuai penarikan, pemilihan, penyusunan dan evaluasi formulir lamaran kerja, tes psikologi dan wawancara.

b) Pengembangan

Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.

c) Kompensasi

Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil bagi seluruh karyawan sebagai balas jasa kerja.

d) Integrasi

Fungsi pengintegrasian karyawan ini ialah usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan organisasi dan masyarakat.

e) Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan untuk memelihara sikap kerja sama dan kemampuan bekerja karyawan.

f) Pemutusan Hubungan Kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja adalah memutuskan hubungan kerja, mengembalikan kepada masyarakat yang dimaksud adalah pensiun, pemberhentian dan pemecatan.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Cushway dalam Sunyoto (2009:8) adapun tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

- 1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk mengetahui bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi yang siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan yang ilegal.
- 2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM agar tercapainya tujuan organisasi.
- 3) Dapat membantu mengembangkan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- 4) Terus memberi dukungan dan kondisi yang akan dapat membantu manajer lini mencapai tujuan.
- 5) Dapat menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk menyakinkan bahwa tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuan.
- 6) Menyediakan media komunikasi antar pekerja dan manajemen organisasi.
- 7) Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen.

d. Manfaat Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengimplementasian manajemen sumber daya manusia akan memberikan berbagai manfaat bagi kegiatan pengorganisasian antara lain (Meilan Sugiarto dalam Sunyoto, 2012:9) :

- 1) Organisasi atau perusahaan akan memiliki system informasi sumber daya manusia yang akurat.

- 2) Organisasi atau perusahaan akan memiliki hasil analisis pekerjaan atau jabatan berupa deskripsi dan spesifikasi pekerjaan atau jabatan yang terkini.
- 3) Organisasi atau perusahaan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan sumber daya manusia yang mendukung kegiatan bisnis.
- 4) Organisasi atau perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.
- 5) Dapat melakukan kegiatan orientasi sosialisasi secara terarah.
- 6) Dapat melaksanakan pelatihan secara efisiensi dan efektif.
- 7) Dapat melaksanakan penilaian karya secara efektif dan efisien.
- 8) Dapat melaksanakan program pembinaan dan pengembangan karier sesuai kondisi dan kebutuhan.
- 9) Dapat melakukan kegiatan penelitian.
- 10) Dapat menyusun skala upah atau gaji dan mewujudkan system balas jasa bagi para pekerja.

e. Pendekatan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menentukan yang yang lebih tepat arah yang akan dituju apabila kita melihat dari perspektif peristiwa-peristiwa masalah mampu menghindari tindakan yang telah terbukti menurut pengalaman yang salah atau menyimpang. Dari pengalaman membantu memberikan konsepsi yang lebih jelas dari masalah-masalah yang ditemui pada pendekatan dasar ini maka dikelompokkan menjadi menjadi tiga pendekatan yaitu: (Heijrachman dan Suad Husnan dalam Sunyoto, 2012:4).

1) Pendekatan Mekanis

Perkembangan industri dengan menerapkan alat elektronika telah membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Para manajer telah menerapkan berbagai prinsip seperti, pemindahan pekerjaan dari manusia kepada mesin prinsip saling dipertukarkan antara komponen yang satu dengan yang lain. Berbagai prinsip telah menunjukkan keberhasilannya dengan meningkatkan output produksi. Karena karyawan adalah manusia, maka pendekatan ini menimbulkan masalah manajer yaitu masalah personalia antara lain:

- a) Pengangguran teknologis
- b) Berkurangnya keamanan ekonomis
- c) Timbul organisasi buruh
- d) Berkurangnya motivasi dalam bekerja

2) Pendekatan Paternalisme

Pendekatan ini menganggap bahwa manajemen ialah sebagai ayah dan bersikap melindungi terhadap karyawan. Sikap yang dingin dan impersonal pada karyawan (sebagai mana dalam pendekatan mekanis) mulai ditinggalkan dan diganti dengan sikap personel atau supersonal pada karyawan.

3) Pendekatan Sistem Sosial

Merupakan suatu sistem yang kompleks dan beroperasi dalam lingkungan yang kompleks dan disebut sebagai sistem yang ada diluar. Beberapa pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia ialah:

a) Pendekatan Sumber Daya Manusia

Ialah pengelolaan dan pendayaguna sumber daya manusia.

b) Pendekatan Sistem

Ialah suatu subsistem dari sistem yang lebih besar yaitu organisasi oleh karena itu manajemen sumber daya manusia harus dievaluasi dengan kriteria besarnya kontribusi yang dibuat untuk organisasi.

4) Pendekatan Manajerial

Merupakan tanggung jawab setiap manajer. Departemen sumber daya manusia hanya menyediakan dan memberikan jasa tau pelayanan bagi departemen lain. Oleh karena itu analisis akhir terhadap prestasi kerja dan kehidupan kerja karyawan tergantung pada atasan

5) Pendekatan Proaktif

Manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kontribusi kepada para karyawan, manajer dan organisasi melalui antisipasinya terhadap masalah-masalah yang akan timbul.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Tjiptono dalam Tampi (2014) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

Menurut Hersey dan Blanchard dalam Tambunan (2015:46) gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan para bawahannya untuk melakukan tindakan-tindakannya yang bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ditentukan.

Menurut Wirawan (2014:352) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku dalam mempengaruhi sikap, perilaku. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat berubah – ubah tergantung pada kuantitas dan kualitas para pengikut, situasi dan budaya sistem sosial. Seorang pemimpin dapat mempergunakan sejumlah pola perilaku atau gaya yang berbeda dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Menurut Regina dalam Sirait et al. (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Definisi gaya kepemimpinan dari beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah hal yang sangat penting atau suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan para bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai aturan perusahaan. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan perilaku yang diterapkan oleh bawahannya, gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat berubah-ubah sesuai dengan kuantitas dan kualitas karyawan. Dengan karyawan yang giat dan bisa memberikan inovasi, ide-ide yang bisa memajukan perusahaan. Dengan hal bagaimana cara seorang pemimpin mengarahkan, memotivasi karyawan tentunya dengan gaya pemimpin yang berbeda-beda. Seorang pemimpin harus memiliki strategi untuk memajukan perusahaan dan kesejahteraan karyawan. Maka seorang pemimpin harus

meningkatkan kinerja kepada karyawan sehingga tercapailah apa yang ditargetkan perusahaan.

b. Jenis – Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2009:223) adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan yang ada, yaitu:

- 1) Gaya *persuasif* yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, ajakan dan bujukan.
- 2) Gaya *refresif* yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan, ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
- 3) Gaya *partisipatif* yaitu gaya kepemimpinan dimana memberikan kesempatan pada bawahan untuk secara aktif dalam kiprahnya organisasi.
- 4) Gaya *inovatif* yaitu pemimpin yang selalu berusaha memberi ide-ide baru untuk mewujudkan usaha-usaha didalam segala bidang baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
- 5) Gaya *investigatif* yaitu gaya kepemimpinan yang selalu melakukan penelitian dengan rasa curiga terhadap bawahan sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreativitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan yang kurang berkembang.
- 6) Gaya *inspektif* yaitu pemimpin yang menyukai acara-acara yang bersifat protokoler, dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan.
- 7) Gaya *motivatif* yaitu yang dapat menyampaikan ide-idenya, progam-program dan kebijakkan kepada bawahan dengan baik.

- 8) Gaya *naratif* yaitu pemimpin yang bergaya naratif pemimpin yang banyak bicara tetapi tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan.
- 9) Gaya *edukatif* yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan terhadap bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan ketrampilan kepada bawahan sehingga bawahan memiliki wawasan dan pengalaman.
- 10) Gaya *retrogresif* yaitu pemimpin yang tidak suka maju yang menghalangi bawahan untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan yang suka melihat bawahannya terbekang, bodoh.

c. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Zainal (2017:36) secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

1) Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2) Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin seringkali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang yang di pimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang di perlukan dalam menetapkan keputusan Tahap berikutnya konsultasi dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan.

Dengan menjalankan fungsi konsultatif maka keputusan-keputusan pimpinan

akan mendapat dukungan dan sudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berjalan efektif

3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya, dilakukan secara terkendali dan terarah, berupa kerjasama.

4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan pimpinan. karena pada dasarnya fungsi delegasi berarti kepercayaan. Penerima delegasi diyakini merupakan pembantu pimpinan yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

5) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang efektif mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktifitas kepemimpinan secara integral. Pelaksanaannya berlangsung sebagai berikut ;

- a) Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja.
- b) Pemimpin harus mampu memberi petunjuk yang jelas.

- c) Pemimpin harus mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat.
- d) Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan sesuai batas dan tanggung jawab masing-masing.
- e) Pemimpin harus berusaha menumbuh kembangkan kemampuan tanggung jawab.
- f) Pemimpin harus mengembangkan kerja sama yang harmonis.
- g) Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.

d. Sebab-Sebab Munculnya Pemimpin

Menurut Kartini Kartono dalam Fahmi (2016:74) ada tiga teori munculnya pemimpin yaitu:

1) Teori Genetis

Menyatakan bahwa pemimpin itu sudah ada bakat sejak lahir memang sudah ditakdirkan menjadi pemimpin. Teori ini menganut pandangan determinitis yang artinya yang sudah ditentukan sejak dulu.

2) Teori Sosial

Teori ini bahwa seorang pemimpin tidak dilahirkan akan tetapi seorang calon pemimpin dididik dan dibentuk agar menjadi pemimpin yang sukses dan hebat.

3) Teori Ekologis

Seorang pemimpin akan sukses jika memiliki bakat pemimpin dengan cara dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman.

e. **Dasar dan Sikap Kepemimpinan**

Menurut Sunyoto (2012:35) variabel-variabel kepemimpinan yaitu:

1) Cara Berkomunikasi

Kemampuan berkomunikasi bagi seorang pemimpin sangatlah penting guna memperlancar dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Setiap pemimpin harus mampu memberikan informasi yang jelas karena bawahan bisa menangkap apa yang dikehendaki pemimpin dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Jika seseorang pemimpin dalam mentransfer informasi sulit di pahami dan mengerti pada karyawan maka akan timbul permasalahan.

2) Pemberian Motivasi

Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk memberikan dorongan-dorongan atau memberikan motivasi kepada bawahannya baik motivasi secara *finansial* atau *nonfinansial*. Perhatian seorang pemimpin kepada bawahan adalah hal yang sangat penting, bahwa dari segi penghargaan atau pengakuan sangat memberikan makna yang sangat tinggi bagi karyawan hal ini akan menciptakan prestasi dan suasana kondusif bagi keberhasilan usaha.

3) Kemampuan Memimpin

Seorang pemimpin memiliki kelebihan dan kekurangan dalam memimpin karena bakat seseorang untuk mempunyai kemampuan memimpin adalah berbeda-beda. Hal ini dapat terlihat dalam gaya kepemimpinannya apakah mempunyai gaya kepemimpinan otokratik, partisipasi atau bebas kendali.

4) Pengambilan Keputusan

Seorang pemimpin harus mengambil keputusan berdasarkan fakta dan peraturan yang berlaku di perusahaan dan keputusan yang diambil mampu memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik bahkan mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas kerja.

5) Kekuasaan yang Positif

Seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi atau perusahaan walaupun dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda tentunya harus memberikan rasa aman bagi karyawan yang bekerja. Hal ini sesuai dengan pendekatan manusiawi dimana para karyawan dituntut untuk bekerja dengan sepenuh hati untuk menghasilkan produk yang berkualitas tanpa ada adanya penekanan dari pihak manapun.

f. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Sunyoto (2012:35) beberapa indikator dari variabel Gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1) Cara Berkomunikasi

Setiap pemimpin harus memberikan informasi yang jelas dan dapat dipahami oleh sebab itu seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan berkomunikasi yang baik dan lancar.

2) Pemberian Motivasi

Seorang pemimpin selain mempunyai kemampuan berkomunikasi juga harus mampu memberikan dorongan-dorongan dan memberi motivasi kepada bawahannya, baik motivasi secara financial atau nonfinancial.

3) Kemampuan Memimpin

Bakat Kemampuan seorang pemimpin berbeda-beda. Tidak setiap seorang pemimpin mampu memimpin.

4) Pengambilan Keputusan

Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan berdasarkan fakta dan peraturan yang berlaku yang ada diperusahaan serta keputusan yang diambil mampu memberikan motivasi terhadap karyawan untuk bekerja lebih baik dan mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas kerja.

5) Kekuasaan yang Positif

Seorang pemimpin dalam menjalankan organisasi atau perusahaan walaupun dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda tentu harus memberikan rasa aman bagi karyawan yang bekerja (*positive leadership*).

2.1.3 Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Menurut Malayu dalam Tampi (2014) Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Menurut Sunyoto (2012:11) motivasi membicarakan tentang bagaimana cara mendorong semangat kerja seseorang, agar mau bekerja dengan memberikan secara optimal kemampuan dan keahliannya dengan mencapai tujuan organisasi.

Menurut Siagan dalam Tampi (2014) Mengatakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para pemimpin yang setiap hari berkontak langsung dengan bawahan ditempat kerja.

Berdasarkan pengertian tentang motivasi dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja adalah dukungan atau dorongan semangat yang timbul dalam diri seseorang atau karyawan untuk melakukan sesuatu pekerjaan. Dengan penggerak adanya rangsangan dari atasan atau dari lingkungan kerja, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi, karena konsep motivasi merupakan sebuah konsep penting dalam studi tentang kinerja kerja individual.

b. Teori – Teori Motivasi

Teori motivasi yang digunakan sebagai landasan teoritis dalam penelitian ini adalah teori motivasi kepuasan yang dijabarkan oleh Abraham Maslow yaitu teori hierarki kebutuhan. Teori yang dikemukakan oleh Abraham Maslow menyatakan bahwa ditempat kerjanya manusia dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Atas dasar asumsi diatas, hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow (Maslow dalam Sunyoto, 2012:12) sebagai berikut:

1) Kebutuhan Fisiologis

Merupakan hierarki kebutuhan manusia paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti sandang, pangan, papan dan sebagainya.

2) **Kebutuhan Rasa Aman**

Kebutuhan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan hari tua pada saat tidak bekerja.

3) **Kebutuhan Sosial**

Yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama.

4) **Kebutuhan Penghargaan**

Kebutuhan ini meliputi keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang.

5) **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Merupakan hierarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang.

c. Faktor- Faktor Motivasi

Menurut Sunyoto (2012:14) Faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu

1) **Promosi**

Adalah kemajuan seseorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

2) Prestasi kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerja melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi sulit untuk seseorang diusulkan oleh atasnya agar dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi. Oleh karena itu prestasi kerja haruslah ditingkatkan dan sebagai bukti bahwa seseorang sudah berusaha semaksimal mungkin dan sebagai indikator bahwa karyawan memiliki potensi yang dapat dikembangkan untuk mempersiapkannya memikul tugas dan tanggung jawabnya.

3) Pekerjaan itu Sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung hanya berperan memberikan bantuan. berarti terserah pada karyawan apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan untuk mengembangkan diri sendiri atau tidak. Kesempatan untuk mengikutsertakan dalam program pelatihan, melanjutkan pendidikan diluar jam kerja. Bukan hanya manfaat profesional ada pula manfaat psikologis yang bersedia memanfaatkan berbagai kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang.

4) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan memberikan penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas prestasinya. Tentu saja semakin tinggi jabatan semakin berat tugas dan tanggung jawab, demikian juga garis besar wewenangnya semakin luas dan besar.

5) Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang mempunyai keahlian tertentu dan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Hal ini akan mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan dibidangnya untuk lebih berprestasi lebih baik.

6) Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut menumbuhkan rasa bangga pada perasaan para karyawan bahwa telah mampu bertanggung jawab dengan tugasnya. Dengan demikian perusahaan percaya dengan kemampuan karyawan.

d. Langkah – langkah Memotivasi

Menurut Sunyoto (2012:17) Ada beberapa langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin yaitu:

- 1) Pemimpin harus tahu apa yang dilakukan bawahan.
- 2) Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang.
- 3) Setiap pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi karyawan.
- 4) Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbentuk-bentuk.
- 5) Pemimpin harus berbuat dan berlaku realitis.

e. Tujuan Pemberian Motivasi

Menurut Sunyoto (2012:18) Memberikan motivasi pada karyawan tentunya saja mempunyai tujuan antara lain:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja.
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan.
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- 8) Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya.

f. Indikator Motivasi

Menurut Sunyoto (2012:12) ada beberapa indikator dari variabel motivasi ialah sebagai berikut:

1) Kebutuhan Fisiologis

Merupakan hierarki kebutuhan manusia paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti sandang, pangan, papan

2) Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan hari tua pada saat tidak bekerja lagi

3) **Kebutuhan Sosial**

kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama.

4) **Kebutuhan Penghargaan**

Kebutuhan ini meliputi keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang.

5) **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Merupakan hierarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang.

2.1.4. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2016:7) mendefinisikan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang memiliki hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Menurut Mangkunegara dalam Salutondok and Soegoto (2015) kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Simamora dalam Salutondok and Soegoto (2015) menyatakan kinerja adalah tingkat terhadap bagaimana para pegawai mencapai persyaratan – persyaratan pekerjaan.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Berhasil tidaknya kinerja yang dicapai dipengaruhi oleh kinerja karyawan secara individual maupun kelompok. Karena semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik kinerja organisasi.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Wibowo (2016:74) Terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi yang mempunyai kinerja yang baik:

1) **Pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai**

Pertanyaan tentang maksud mendefinisikan tentang apa yang harus dicapai, sedangkan sistem nilai mendefinisikan tentang perilaku yang diharapkan dalam mencapai maksud.

2) **Manajemen strategis**

Mendefinisikan bahwa manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dapat berakibat dalam formulasi atau implementasi dari strategi untuk mencapai tujuan organisasi.

3) **Manajemen sumber daya manusia**

Guess menyarankan praktik kinerja tinggi manajemen sumber daya manusia dilakukan melalui harmonis kriteria, persyaratan bagi semua staf,

menggunakan tes dan seleksi staf, mengembangkan organisasi pembelajaran, menggunakan sepenuhnya kemampuan dan ketrampilan, melakukan penilaian terhadap seluruh staf.

4) Pengembangan Organisasi

Filosofi dasar dalam mengembangkan organisasi ialah, konsep baru tentang orang, konsep baru tentang kekuatan, konsep baru tentang nilai-nilai organisasional.

5) Konteks Organisasi

Dalam hubungan tentang organisasi kinerja atau proses pelaksanaan kerja dan hasil kerja suatu organisasi dipengaruhi secara langsung oleh rencana dan tindakan manajerial, struktur organisasi, dan kondisi lingkungan eksternal dan internal.

6) Desain Kerja

Desain kerja merupakan spesifikasi dari isi, metode dan hubungan pekerjaan dengan bertujuan untuk memuaskan persyaratan teknologis dan organisasional seperti persyaratan sosial dan pribadi pemegang kerja.

7) Fungsionalisasi

Bagaimana suatu organisasi berfungsi merupakan faktor kontekstual yang secara langsung mempengaruhi proses desain dan operasi manajemen kinerja.

8) Budaya

Budaya merupakan perekat yang mempersatukan organisasi dengan manajemen kinerja.

9) Kerja sama

Pengembangan yang paling penting atas inisiatif adalah kebutuhan atas kerja sama yang lebih baik dengan penggunaan tim multifungsional, multidisiplin dan bentuk organisasi lainnya.

Pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain yang dikemukakan (Armstrong dan Baron dalam Wibowo2016:84)

- 1) *Personal factors* yaitu. Ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan, kompetensi, yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- 2) *Leadership factor* yaitu ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
- 3) *Team factor* yaitu ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja
- 4) *System faktor* yaitu ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi
- 5) *Contextual/situational factor* yaitu ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

c. Indikator Kinerja

Menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo (2016:87) ada tujuh indikator kinerja dengan penjelasan sebagai berikut:

1) Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seseorang individu atau organisasi untuk dicapai.

2) Standart

Standart mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan dan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai.

3) Umpan Balik

Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standart.

4) Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk dapat membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan dengan baik.

6) Motif

Motif ialah alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan ssesuatu.

7) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

d. Pengukuran Kinerja

Menurut Wibowo (2016:160) pengukuran kinerja perlu dilakukan namun ukuran kinerja harus relevan, signifikan, dan komprehensif yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1) Produktifitas

Produktifitas merupakan hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output.

2) Kualitas

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah tolak, dan cacat per unit, maupun pengukuran eksternal seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

3) Ketepatan Waktu

Ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.

4) *Cycle Time*

Cycle menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses.

5) Pemanfaatan Sumber Daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersedia untuk dipergunakan, dapat diterapkan untuk mesin, komputer, kendaraan bahkan orang

6) Biaya

Ukuran biaya berguna apabila dilakukan kalkulasi dalam dasar per unit, akan tetapi banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit. Pada umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh.

e. Proses Penilaian Kinerja

Menurut Allen dalam Wibowo (2016:192) proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama, yaitu: *timing*, *clarity*, dan *consistency*.

- 1) *Timing* yaitu penilaian kerja harus diatur oleh kalender bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun.
- 2) *Clarity* yaitu kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu. Setiap pekerjaan mempunyai tanggung jawab kunci sebelum memulai menilai seberapa baik pekerja menjalankan tugasnya.
- 3) *Consistency* yaitu proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan *mission statement* dan nilai-nilai organisasi.

f. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Harvard dalam Wibowo (2016:192) ada beberapa manfaat penilaian kinerja yaitu:

- 1) Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi
- 2) Mendefinisikan tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang.
- 3) Memberi seseorang target yang tidak mungkin dicapai.
- 4) Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk dapat memberikan kinerja tinggi.
- 5) Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan tujuan untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.

- 6) Melobi penilai untuk kepentingan politis, dan juga akhir yang meragukan.
- 7) Mendapatkan kesenangan yang khusus.
- 8) Menyepakati tujuan pembelajaran.
- 9) Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.
- 10) Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan
- 11) Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian.
- 12) Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya
- 13) Menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

2.1.5. Hubungan antar Variabel

a. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Menurut Wirawan (2014:409) gaya kepemimpinan berorientasi kepada hubungan menghasilkan kinerja para pegawai dan efektifitas kepemimpinan sementara itu, korelasi positif dapat di temukan antara perilaku direktur yang berorientasi pada hubungan dan hubungan kinerja para karyawan berkaitan dengan berpengaruh orientasi pekerja terhadap kinerja, banyak para ilmuwan telah mengemukakan penelitian mereka bahwa terdapat korelasi positif antara perilaku-perilaku berorientasi kepada pekerja dan kinerja karyawan, para pakar telah mengemukakan didalam studi mereka terdapat korelasi positif antara perilaku-perilaku yang berorientasi kepada pekerjaan dan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan tinggi terhadap pekerjaan membawa kearah kinerja karyawan.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tampi (2014), Salutondok and Soegoto (2015), Kaunang et al. (2018), Sirait et al. (2017), Hartono and Rotinsulu (2015), Sariadi (2013) bahwa gaya kepemimpinan secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja

Menurut Wirawan (2016:330) motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Masukan individual dan konteks pekerjaan merupakan dua faktor kunci yang mempengaruhi motivasi. Pekerja memiliki kemampuan, pengetahuan kerja, disposisi, dan sifat, emosi, suasana hati, keyakinan, dan nilai-nilai pada pekerjaan. Konteks pekerja mencakup lingkungan fisik, penyelesaian tugas, pendekatan organisasi pada rekognisi dan penghargaan, kecukupan dukungan pengawasan dan *coaching*, serta budaya organisasi.

Kedua faktor tersebut saling mempengaruhi termasuk pada proses motivasi, membangkitkan, mengarahkan, dan meneruskan. Pekerja akan lebih termotivasi apabila mereka percaya bahwa kinerja mereka akan dikenal dan dihargai. Masalah kinerja tergantung pada kombinasi masukan individu, faktor konteks pekerjaan. Motivasi dan diperilaku termotivasi yang tepat. Menggambarkan perbedaan antara motivasi dengan kinerja memiliki keuntungan. Manajer lebih dapat mengidentifikasi dan mengoreksi masalah kinerja apabila mereka mengenal bahwa kinerja yang buruk tidak semata-mata karena tidak cukupnya termotivasi. Kepedulian hal ini dapat memperkuat hubungan interpersonal yang lebih baik ditempat kerja.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tampi (2014), Salutondok and Soegoto (2015), (Sirait et al., 2017), Sariadi (2013) bahwa motivasi secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Lumajang (PDAM), maka terlebih dahulu peneliti mengamati dan mencermati hasil penelitian sebelumnya yang dapat memberikan gambaran apakah hasil tersebut mendukung atau tidak dengan hasil penelitian berikutnya, diantaranya adalah:

- a. Tampubolon (2018) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pemuda dan olahraga Kota Pemantangsiantar dengan hasil menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai.
- b. Kaunang et al. (2018) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan PT.PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo dengan hasil menunjukkan Gaya kepemimpinan dan Semangat kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
- c. Sirait et al., (2017) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra *Shipyards* Batam dengan hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- d. Salutondok and Soegoto (2015) dengan judul Pengaruh kepemimpinan, motivasi, kondisi kerja dan disiplin terhadap kinerja Pegawai dikantor sekretariat DPRD Kota Sorong dengan hasil menunjukkan Kepemimpinan, Motivasi, dan Kondisi Kerja serta Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong.
- e. Hartono and Rotinsulu (2015) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja Terhadap kinerja karyawan Pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado Hasil penelitian yang telah dilakukan didapati bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan.
- f. Tumilaar (2015) dengan judul *The Effect of Dicipline, Leadership, and Motivation on Employee Performance* dengan hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara motivasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- g. Hanifah Trisakti (2014) dengan judul *The Effect of Leadership Style on Motivation to Improve The Employee Performance* dengan hasil menunjukkan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- h. Tampi (2014) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT Bank Negara Indonesia TBK (*Reoginal*

Sales Manado) dengan hasil menunjukkan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif atau signifikan terhadap kinerja karyawan.

- i. Trang (2013) dengan judul gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan (Studi pada perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara) dengan hasil menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan, budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- j. Sariadi (2013) dengan judul gaya kepemimpinan dan motivasi pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada bagian Sekretariat TNI AL Lantamal VIII di Manado Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja baik secara parsial maupun simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor TNI AL Lantamal VIII Manado.

Untuk lebih jelasnya maka peneliti memaparkan dalam bentuk matrik yang dapat dilihat dibawah ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| No | Nama/Tahun | Judul | Variabel yang Teliti | Alat Analisis | Hasil/Temuan Penelitian |
|----|-------------------------------|--|---|-------------------------|---|
| 1 | Tampubolon (2018) | Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Kota Pemantangsiantar | Variabel Independen gaya kepemimpinan motivasi Variabel Dependen kinerja pegawai | Regresi Linier Berganda | gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai |
| 2 | Kaunang et al. (2018) | Pengaruh gaya kepemimpinan dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo | Variabel Independen gaya kepemimpinan semangat kerja Variabel Dependen kinerja karyawan | Regresi Linier Berganda | Gaya kepemimpinan dan semangat kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo |
| 3 | Sirait et al. (2017) | Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Shipyard Batam | Variabel Independen gaya kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja Variabel Dependen kinerja karyawan | Regresi Linier Berganda | Gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Citra Shipyard Batam |
| 4 | Hartono and Rotinsulu (2015) | Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado | Variabel Independen gaya kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja Variabel Dependen kinerja karyawan | Regresi Linier Berganda | Gaya kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Prima Inti Citra |
| 5 | Salutondok and Soegoto (2015) | Pengaruh kepemimpinan, motivasi, kondisi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dikantor sekretariat DPRD Kota Sorong | Variabel Independen kepemimpinan, motivasi, kondisi kerja, disiplin kerja Variabel Dependen | Regresi Linier Berganda | Kepemimpinan, motivasi, kondisi kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor |

| No | Nama/Tahun | Judul | Variabel yang Teliti | Alat Analisis | Hasil/Temuan Penelitian |
|----|-------------------------|--|---|-------------------------|---|
| | | | kinerja pegawai | | secretariat DPRD Kota Sorong |
| 6 | Tumilaar (2015) | <i>The Effect of Dicipline, Leaderhip, Motivation on Employee Performance</i> | Variabel Independen <i>dicipline, and leadership, and motivation</i> Variabel Dependen <i>employee performance</i> | Regresi Linier Berganda | Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara motivasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 7 | Hanifah Trisakti (2013) | <i>The Effect of Leaderhip Style on Motivation to Improve the Employee Performance</i> | Variabel Independen <i>leadership style, motivation</i> Variabel Dependen <i>employee performance</i> | Regresi Linier Berganda | Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 8 | Tampi (2014) | Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Indonesia Tbk (Regional sales manado) | Variabel Independen gaya kepemimpinan motivasi kerja Variabel Dependen kinerja karyawan | Regresi Linier Berganda | Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif atau signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bnak Indonesia Tbk (Regional sales manado) |
| 9 | Trang (2013) | Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara | Variabel Independen gaya kepemimpinan budaya organisasi Variabel Dependen kinerja karyawan | Regresi Linier Berganda | Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan, budaya organisasi memiliki pengaruh positif |
| 10 | Sariadi (2013) | Gaya kepemimpinan dan motivasi pengararuhnya terhadap kinerja pegawai pada bagian Sekretariat TNI AL Lantamal VIII di Manado | Variabel Independen gaya kepemimpinan, motivasi Variabel Dependen kinerja pegawai | Regresi Linier Berganda | Gaya kepemimpinan dan motivasi baik secara parsial maupun simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pada bagian Sekretariat TNI AL Lantamal VIII di Manado |

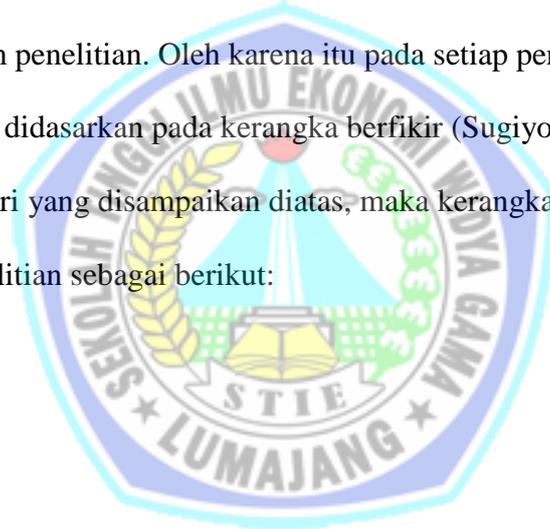
Sumber Hasil Penelitian Terdahulu (2013-2018)

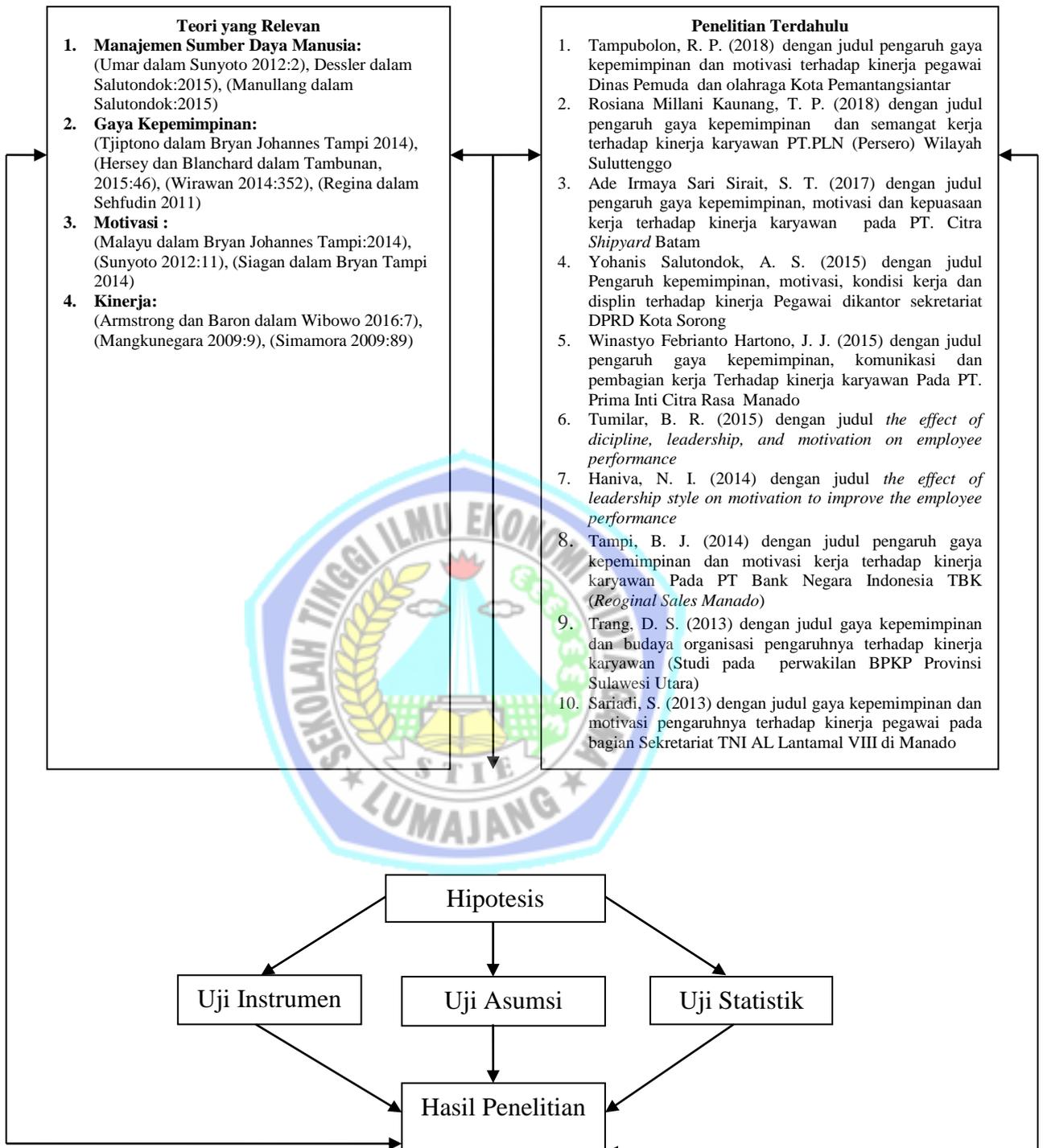
2.3. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian disebut juga kerangka fikir. Kerangka berfikir ialah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2012:88).

Kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen. Apabila dalam penelitian ada variabel moderator dan intervening, maka juga perlu dijelaskan, mengapa variabel ikut dilibatkan dalam penelitian. Oleh karena itu pada setiap penyusunan paradigma penelitian harus didasarkan pada kerangka berfikir (Sugiyono, 2012:89).

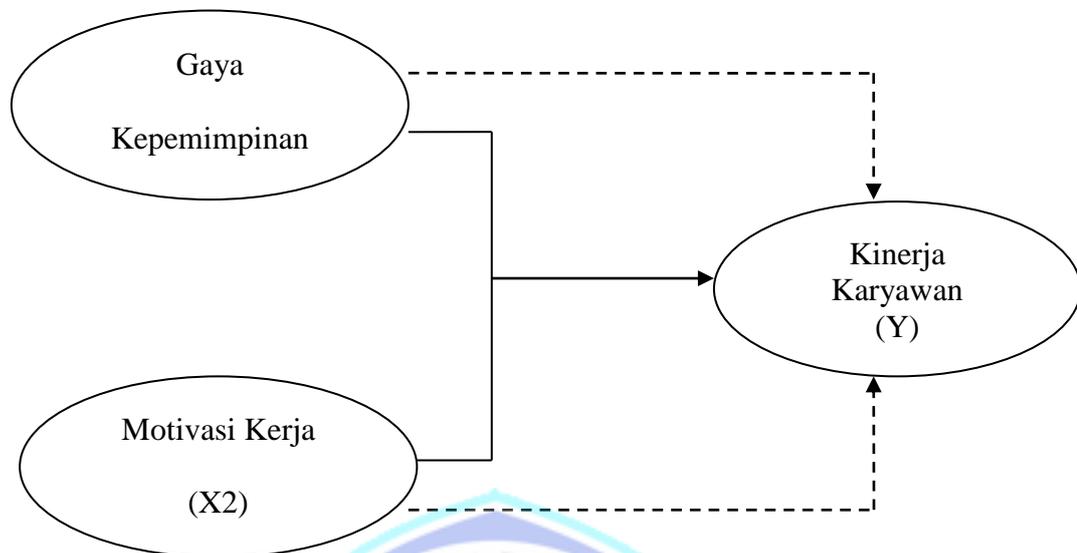
Berdasarkan teori yang disampaikan diatas, maka kerangka penelitian dan paradigma penelitian sebagai berikut:





Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Teori Relevan dan Penelitian Terdahulu



Gambar 2.2 : Paradigma Penelitian

Sumber : (Supranto, 2016:88)

Paradigma penelitian menggunakan elips karena untuk membedakan variabel manifest yang bisa diukur secara langsung, dan variabel latent yang tak bisa diukur secara langsung, kemudian diberi tanda yang berbeda. Tanda kotak persegi panjang untuk manifest, tanda lingkaran atau elips untuk laten.

Keterangan ::

—————→ : Garis pengaruh secara Simultan

-----→ : Garis pengaruh secara Parsial

Dari kerangka pemikiran dan paradigma diatas, dapat ditentukan hipotesis dalam penelitian ini yang harus dilakukan pengujian terhadap hipotesis tersebut. Karena penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang. Secara simultan kedua variabel yang

mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini variabel independennya adalah gaya kepemimpinan (X1), motivasi kerja (X2), sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan (Y).

2.4. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012:93) perumusan hipotesis penelitian adalah langkah ketiga dalam sebuah penelitian, setelah peneliti mendeskripsikan landasan teori dan kerangka berfikir. Tetapi tidak setiap penelitian harus merumuskan hipotesis. Seperti penelitian yang bersifat eksploratif dan penelitian deskriptif. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang dihasilkan baru berdasarkan pada teori yang relevan, dan belum didasari oleh fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis merupakan jawaban yang teoritis terhadap rumusan masalah dan belum menjadi jawaban yang empiris.

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan dalam penelitian ini, maka hipotesis dikemukakan sebagai berikut :

1. Hipotesis Pertama

H_0 : Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan secara signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang

H_a : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan secara signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang

2. Hipotesis Kedua

H_0 : Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang

H_a : Terdapat pengaruh motivasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang

3. Hipotesis Ketiga

H_0 : Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang

H_a : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang

