

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 Abdul Razak, Sarpan, Ramlan (2018)

Penelitian Razak *et al.* (2018) berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan di PT. ABC Makassar”. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan yang dilakukan di PT. ABC Makassar.



Sumber : Razak *et al.* (2018)

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian Terdahulu Razak *et al.* (2018)

Responden pada penelitian ini yaitu sebanyak 50 karyawan di PT. ABC Makassar dan variabel yang di teliti adalah Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. ABC

Makassar berjumlah 50 orang. Teknik pengambilan sampel adalah metode sensus. Alat analisis yang digunakan adalah dengan bantuan SPSS Teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis jalur, uji korelasi, uji determinasi, uji simultan dan uji parsial. Jika penelitian yang dulu menggunakan tiga variabel namun penelitian sekarang menggunakan dua variabel.

2.1.2 Darmiati, Muhammad Kristiawan, Rohana (2020)

Penelitian Darmiati *et al.* (2020) berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru”. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis bagaimana pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru. Respondennya yaitu semua Guru di MTSN 2 Ogan Ilir yang berjumlah 35 Guru dan variabel yang di teliti adalah Kepemimpinan dan Motivasi Kerja. Jika penelitian yang dulu menggunakan teknik analisis data regresi yang diukur menggunakan SPSS namun penelitian sekarang menggunakan teknik analisis data SEM yang diukur menggunakan SmartPLS.



Sumber : Darmiati *et al.* (2020)

Gambar 2.2
Kerangka Penelitian Terdahulu Darmiati *et al.* (2020)

2.1.3 Havidz Aima, Rizki Adam, Hapzi Ali. (2017)

Penelitian Havidz *et al.* (2017) berjudul “Analisis Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Bukopin Kantor Pusat”. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis bagaimana pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, pengambilan sampel pada keseluruhan populasi sebanyak 127 orang. Metode pengumpulan data primer berupa kuesioner menggunakan skala likert dan wawancara. Pengujian validitas dan reliabilitas menggunakan uji product moment Pearson dan statistik Cronbach Alpha. Metode analisis untuk menjawab hipotesis menggunakan regresi linier berganda.. Jika penelitian yang dulu menggunakan teknik analisis data multiple linier regresi yang diukur menggunakan SPSS namun penelitian sekarang menggunakan teknik analisis data SEM yang diukur menggunakan SmartPLS.



Sumber : Havidz *et al.* (2017)

Gambar 2.3
Kerangka Penelitian Terdahulu Havidz *et al.* (2017)

2.1.4 Irwan Pancasila, Siswoyo Haryono, dan Beni Agus Sulisty (2020)

Penelitian Pancasila *et al.* (2020) berjudul “*Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance : Evidence from Indonesia*”. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis bagaimana pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Responden sebanyak 355 sampel Bukit Asam Coal Mining Company Ltd. di Indonesia dipilih secara proporsional dengan random sampling. Data diperoleh melalui kuesioner. Teknik analisis data menggunakan *structural equation modeling* (SEM) dengan AMOS 22 dan variabel yang di teliti adalah Motivasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja. Jika penelitian yang dulu menggunakan tiga variabel namun penelitian sekarang menggunakan dua variabel.



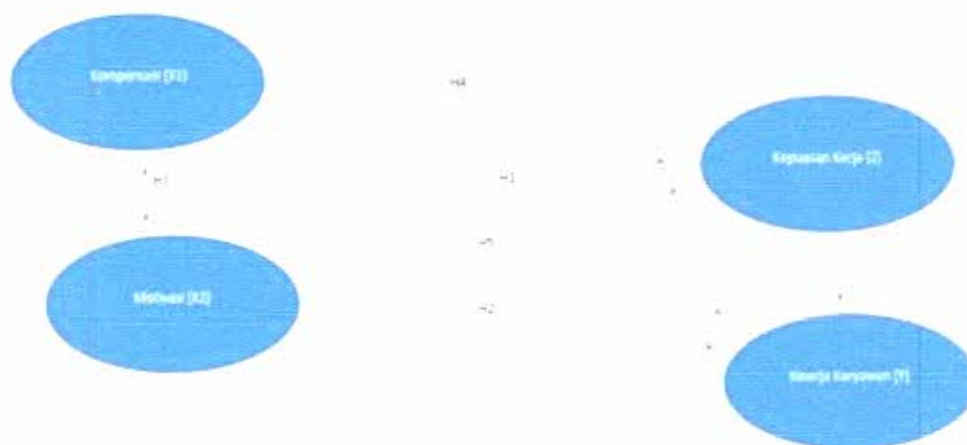
Sumber : Pancasila *et al.* (2020)

Gambar 2.4
Kerangka Penelitian Terdahulu Pancasila *et al.* (2020)

2.1.5 Ketut IR Sudiardhita, Saparuddin M, Budi Hartono, Herlitha, Tuty Sariwulan, Sri Indah Nikensari (2018)

Penelitian Ketut Sudiardhita *et al.* (2018) berjudul “Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank XYZ

(Persero) Tbk”. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis bagaimana pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai dengan jabatan non manajerial pada 24 kantor cabang di wilayah kerja Kanwil I yang meliputi Provinsi DKI Jakarta, Jawa Barat dan Banten sebanyak 2.547 orang, dengan sampel penelitian ini sebanyak 346 responden dengan metode penelitian eksploratif yang bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis untuk memperkuat atau menolak teori atau hipotesis dari hasil penelitian yang dilakukan. Variabel yang diteliti adalah Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja. Jika penelitian yang dulu menggunakan tiga variabel namun penelitian sekarang menggunakan dua variabel.



Sumber : Sudiardhita *et al.* (2018)

Gambar 2.5
Kerangka Penelitian Sudiardhita *et al.* (2018)

2.1.6 Yuan Badrianto, Muhamad Ekhsan. (2019)

Penelitian Badrianto and Ekhsan (2019) berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Hasta Multi Sejahtera Cikarang”. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis bagaimana

pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian dilakukan di PT Hasta Multi Sejahtera Cikarang dengan mengambil 60 responden, sebagai sampel dalam penelitian selama 3 bulan. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan angket skala likert, dan dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Oleh karena itu, analisis data yang digunakan adalah analisis statistik berupa uji regresi linier berganda. dan variabel yang di teliti adalah Lingkungan Kerja dan Motivasi. Jika penelitian yang dulu menggunakan teknik analisis data multiple linier regresi yang diukur menggunakan SPSS namun penelitian sekarang menggunakan teknik analisis data SEM yang diukur menggunakan SmartPLS.



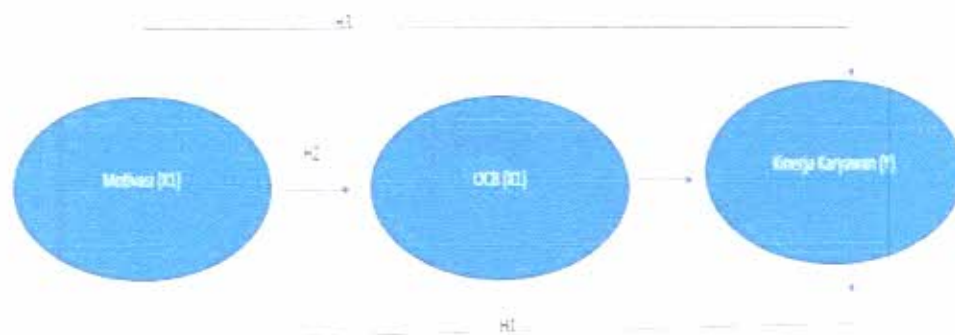
Sumber : Badrianto and Ekhsan (2019)

Gambar 2.6
Kerangka Penelitian Terdahulu Badrianto and Ekhsan (2019)

2.1.7 Yulius Dharma (2017)

Penelitian Dharma (2017) berjudul "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi sebagai Variabel

Intervensi di Bank Aceh Syariah”. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis bagaimana Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi sebagai Variabel Intervensi di Bank Aceh Syariah. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Bank Aceh Syariah Lhokseumawe (146 pegawai), sampel penelitian ini adalah 74 pegawai pada Bank Aceh Syariah Lhokseumawe dan variabel yang di teliti adalah Motivasi dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi. Alat analisisnya adalah analisis jalur menggunakan SPSS, sedangkan metode analisis datanya adalah analisis jalur. Jika penelitian yang dulu menggunakan teknik analisis data multiple linier regresi yang diukur menggunakan SPSS namun penelitian sekarang menggunakan teknik analisis data SEM yang diukur menggunakan SmartPLS.



Sumber : Dharma (2017)

Gambar 2.7
Kerangka Penelitian Terdahulu Dharma (2017)

2.1.8 Septi Andriani, Nila Kesumawati, Muhammad Kristiawan. (2018)

Penelitian Andriani (2018) berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru”. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis

bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru. Populasi penelitian ini adalah 790 guru SMK Negeri di Palembang. Sampel penelitian adalah 193 guru. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah cluster sampling (area sampling). Teknik pengumpulan data adalah angket. Analisis data menggunakan teknik analisis korelasi dan regresi berganda dan variabel yang di teliti adalah Gaya Kepemimpinan dan Motivasi. Jika penelitian yang dulu menggunakan teknik analisis data multiple linier regresi yang diukur menggunakan SPSS namun penelitian sekarang menggunakan teknik analisis data SEM yang diukur menggunakan SmartPLS.



Sumber : Andriani (2018)

Gambar 2.8
Kerangka Penelitian Andriani (2018)

2.1.9 Penelitian Diyah Fitriana (2021)

Penelitian Diyah Fitriana (2021) berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Motivasi Kerja Karyawan di PT. Bank Mandiri KCP Surabaya Sungkono". Untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Mandiri KCP

Surabaya Sungkono. Tujuan penelitian ini untuk menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Mandiri KCP Surabaya Sungkono, menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT. Bank Mandiri KCP Surabaya Sungkono, menguji dan menganalisis signifikansi pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel mediasi Motivasi Kerja di PT. Bank Mandiri KCP Surabaya Sungkono. Sampel yang digunakan adalah sejumlah populasi atau yang disebut dengan teknis sensus. Digunakan teknik ini karena populasi yang akan diteliti kurang dari 100 (seratus) orang sehingga sampel yang diambil berasal dari keseluruhan populasi yang ada dalam perusahaan yang berjumlah 31 (tiga puluh) orang.



Sumber : Diyah Fitriana (2021)

Gambar 2.9
Kerangka Penelitian Diyah Fitriana (2021)

Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan antara lain :

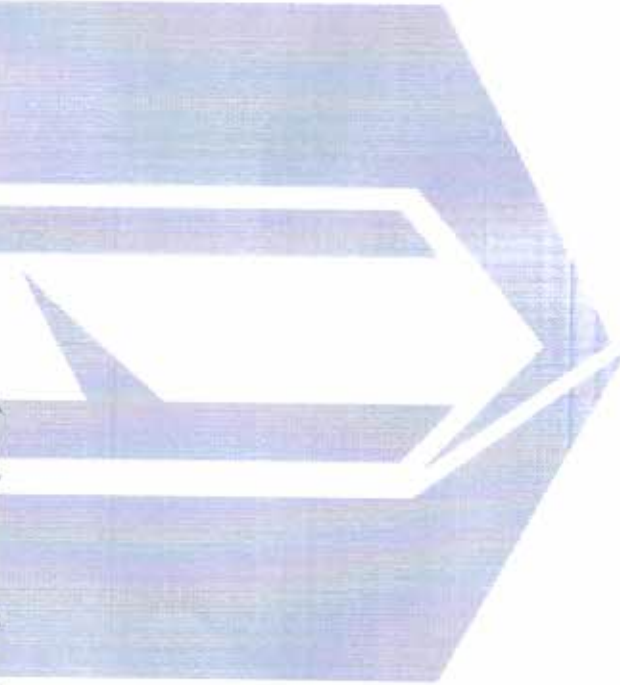
Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini

No	Peneliti	Variabel	Populasi	Teknik Sampling	Pengumpulan Data	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Razak <i>et al.</i> (2018)	X: Gaya Kepemimpinan, Motivasi Z: Disiplin Y: Kinerja Karyawan	Karyawan PT. ABC Makassar	Judgmental	Survey, dengan kuesioner skala Likert	Regresi, (SPSS)	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
2	Darmiati <i>et al.</i> (2020)	X: Kepemimpinan, Motivasi Y: Disiplin	Semua Guru MTSN 2 Ogan Ilir	Judgmental	Survey, dengan kuesioner skala Likert	Regresi, (SPSS)	Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan guru.
3	Havidz <i>et al.</i> (2017)	X: Kompetensi, Motivasi Y: Kinerja Karyawan	Karyawan PT. Bank Bukopin Kantor Pusat	Judgmental	Survey, dengan kuesioner skala Likert	Multiple Linier Regresi (SPSS)	Kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4	Pancasila <i>et al.</i> (2020)	X: Motivasi, Kepemimpinan Z: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Karyawan	Semua karyawan Bukit Asam Coal Meaning Company	Judgmental	Survey, dengan kuesioner skala Likert	SEM (PLS)	Motivasi kerja dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja, kepemimpinan, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.

No	Peneliti	Variabel	Populasi	Teknik Sampling	Pengumpulan Data	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
5	Sudiarhita <i>et al.</i> (2018)	X: Kompensasi, Motivasi Z: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Karyawan	Semua karyawan di PT. Bank XYZ (Persero) Tbk	Judgmental	Survey, dengan kuesioner skala Likert	Multiple Linier Regresi (SPSS)	Kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Badrianto and Ekhsan (2019)	X: Lingkungan Kerja, Motivasi Y: Kinerja Karyawan	Semua karyawan PT. Hasta Multi Sejahtera Cikarang	Judgmental	Survey, dengan kuesioner skala Likert	Multiple Linier Regresi (SPSS)	Lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Dharma (2017)	X: Motivasi Kerja Z: Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Y: Kinerja Karyawan	Semua karyawan Bank Aceh Syariah Lhokseumawe	Judgmental	Survey, dengan kuesioner skala Likert	Multiple Linier Regresi (SPSS)	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB maupun kinerja karyawan.
8	Andriani (2018)	X: Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan	Semua Guru di SMK Palembang	Judgmental	Survey, dengan kuesioner skala Likert	Multiple Linier Regresi (SPSS)	Kepemimpinan transformasional maupun motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

No	Peneliti	Variabel	Populasi	Teknik Sampling	Pengumpulan Data	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
9	Diyah Fitriana (2022)	X: Kepemimpinan, Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan	Semua Karyawan PT. Bank Mandiri KCP Surabaya Sungkono	Judgmental	Survey, dengan kuesioner skala Likert	SEM (PLS)	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi maupun terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi memiliki peran mediasi secara parsial pada hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

Sumber : Razak *et al.* (2018), Darmiati *et al.* (2020), Havidz *et al.* (2017), Pancasila *et al.* (2020), Sudiardhita *et al.* (2018), Badrianto and Ekhsan (2019), Dharma (2017), Andriani (2018).



2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kepemimpinan

2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinya.

Menurut Kartono (2017:10) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi orang lain, bawahan, kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Senada dengan Gary Yukl, menurut Edy Sutrisno (2017:214) Kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

2.2.1.2 Tipe Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu ciri atau sifat dari seseorang untuk memengaruhi orang lain. Ciri dan sifat itu pun dibagi dalam beberapa tipe, seperti yang dikemukakan oleh Veitzhal Rifai (2016:81-85) mengategorikan tipe kepemimpinan menjadi lima yaitu :

1. Tipe Otokratis

Semua ilmuwan yang berusaha memahami segi kepemimpinan otokratik mengatakan bahwa pemimpin yang tergolong otokratik dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Dilihat dari persepsinya seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan sifat yang menonjolkan "keakuannya", antara lain dalam bentuk:

- a. Kecenderungan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
- b. Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya. Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris. Salah satu ciri utama masyarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan. Pemimpin seperti ini yang di tuakan, sebagai tauladan atau panutan masyarakat. Biasanya tokoh-tokoh adat, para ulama, dan guru. Pemimpin ini sangat mengembangkan sikap kebersamaan.

3. Tipe Karismatik

Tidak banyak hal yang dapat dapat disimak dari literatur yang ada tentang kriteria kepemimpinan yang karismatik. Memang ada karakteristiknya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang karismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut begitu dikagumi di lingkungan tersebut.

4. Tipe *Laissez Faire*

Kepemimpinan *Laissez Faire* adalah kepemimpinan yang gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaan dalam organisasi lebih bersifat suportif. Pemimpin ini tidak disenang mengambil risiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo. Status quo berarti mempertahankan keadaan sekarang.

5. Tipe Demokrasi

Tipe demokrasi mengutamakan masalah kerja sama sehingga terdapat koordinasi pekerjaan dari semua bawahan. Kepemimpinan demokrasi menghadapi potensi sikap individu, mau mendengarkan saran dan kritik yang sifatnya membangun. Jadi pemimpin menitik beratkan pada aktifitas setiap anggota kelompok, sehingga semua unsur organisasi dilibatkan dalam aktifitas, yang dimulai penentuan tujuan, pembuatan rencana keputusan, disiplin.

2.2.1.3 Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Rivai (2017:58) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama

dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memerikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapnya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.2.1.4 Indikator Kepemimpinan

Menurut Wahjosumidjo (2017:154) kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Bersifat Adil

Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan

pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi

2. Memberi Sugesti

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

3. Mendukung tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.

4. Katalisator

Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.

5. Menciptakan Rasa Aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme di dalam menghadapi

segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

6. Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segala- segalanya, oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan kata- katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya.

7. Sumber Inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.

8. Bersikap Menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya. Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah

proses memengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu, sehingga indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan adalah menggunakan teori dari Wahjosumidjo yaitu: bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai.

2.2.2 Motivasi

2.2.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi (*motivation*) berasal dari kata lain yaitu "*Movere*" yang berarti "menggerakkan" (*to move*). Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusias dalam melaksanakan suatu kegiatan. Motivasi adalah suatu keadaan dalam pribadi yang mendorong keinginan individu untuk melakukan keinginan tertentu guna mencapai tujuan (Handoko, 2016:225).

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2016:142). Motivasi adalah suatu kecenderungan untuk beraktifitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri, penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif (Mangkunegara, 2016:93).

Dari definisi menurut para ahli maka motivasi dapat didefinisikan sebagai masalah yang sangat penting dalam setiap kelompok orang yang bekerja

sama untuk mencapai tujuan organisasi dan sebagai pemberi daya pendorong atau penggerak yang diberikan pimpinan kepada karyawan dengan maksud agar karyawan mau bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.2.2 Faktor – Faktor Yang Memengaruhi Motivasi

Menurut Maslow yang dikutip Malayu S.P Hasibuan (2016:117) faktor- faktor yang memengaruhi motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat belajar.

2. Kebutuhan Rasa Aman

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

3. Kebutuhan Sosial

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul 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 dan sebagainya.

4. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.

5. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Menurut Claude S. George yang dikutip Malayu S.P Hasibuan (2016:119) bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan kerja, yaitu:

- a. Upah yang adil dan layak.
- b. Kesempatan untuk maju atau promosi.
- c. Pengakuan sebagai individu.
- d. Tempat kerja yang baik.
- e. Penerimaan oleh kelompok.
- f. Perlakuan yang wajar.
- g. Pengakuan akan prestasi.
- h. Lingkungan kerja yang baik.
- i. Keamanan kerja
- j. Kesempatan mengembangkan karir.

2.2.2.3 Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi

Teori kepribadian adalah sekumpulan anggapan atau konsep-konsep yang satu sama lain berkaitan mengenai tingkah laku manusia. Ada tiga klasifikasi teori kepribadian yang dikemukakan oleh Boeree yang diterjemahkan oleh Inyik Ridwan (2017:27), yaitu psikoanalisis, orientasi behavioristik, dan humanistik. Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan menurut Mangkunegara (2016:102) diantaranya yaitu:

1. Prinsip Partisipasi

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

2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

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

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

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

5. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawainya atau karyawan sehingga dapat memotivasi para pegawai bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh pemimpin.

2.2.2.4 Proses Motivasi Kerja

Malayu S.P Hasibuan (2016:151), mengemukakan bahwa proses motivasi terdiri dari :

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu diterapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan itu.

2. Mengetahui Kepentingan

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahannya. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperoleh.

4. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah need complex yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan.

5. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada salesman.

6. Team Work

Manajer harus membentuk team work yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan.

2.2.2.5 Tujuan Motivasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2016:147), tujuan-tujuan motivasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
9. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.2.2.6 Indikator Motivasi Kerja

Untuk memahami motivasi pegawai dalam penelitian ini digunakan teori motivasi dua arah yang dikemukakan oleh Herzberg. Adapun pertimbangan peneliti adalah:

Pertama, teori yang dikembangkan oleh Herzberg berlaku mikro yaitu untuk karyawan atau pegawai pemerintahan di tempat ia bekerja saja. Sementara teori motivasi Maslow misalnya berlaku makro yaitu untuk manusia pada umumnya. Kedua, teori Herzberg lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dengan performa pekerjaan. Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg tahun 1966 yang merupakan pengembangan dari teori hirarki kebutuhan menurut Maslow.

Teori Herzberg memberikan dua kontribusi penting bagi pimpinan organisasi dalam memotivasi karyawan. Pertama, teori ini lebih eksplisit dari teori hirarki kebutuhan Maslow, khususnya mengenai hubungan antara kebutuhan dalam performa pekerjaan. Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini menggunakan teori dari Herzberg dalam Slamet (2017: 137) yaitu:

1. Hubungan dengan rekan kerja dan atasan
Suasana harmonis antar pegawai terjalin di tempat kerja dan selalu terjalin kerjasama bawahan dengan atasan maupun dengan rekan kerja.
2. Lingkungan kerja
Terdapat fasilitas penunjang pekerjaan yang memadai sesuai dengan kebutuhan kerja dan suasana kerja yang sesuai dengan yang di harapkan.
3. Kesempatan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan
Perusahaan/organisasi selalu memberikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya.
4. Pemberian tunjangan
Perusahaan / organisasi telah memberikan tunjangan yang layak bagi pegawainya.

2.2.3 Kinerja

2.2.3.1 Pengertian Kinerja

Menurut (Al Mehrzi dan Singh, 2016) Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target atau target atau kriteria yang telah ditentukan yang telah telah disepakati bersama. Biasanya orang yang kinerjanya tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya orang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berperforma rendah.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016). Pada dasarnya manajemen kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan secara sinergi antara manajer, individu, dan kelompok terhadap suatu pekerjaan di organisasi. Proses ini lebih mengacu pada prinsip manajemen berdasarkan sasaran daripada manajemen berdasarkan perintah.

Kinerja menurut (Yang *et al.*, 2016) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Manajemen kinerja adalah seluruh kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja setiap individu dan kelompok kerja di dalam perusahaan..

Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen.(Abdurrahman, 2019). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-

tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.(Abdurrahman, 2019). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang karyawan, kemampuan dan minat atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat ahli di atas dapat ditafsirkan bahwa kinerja karyawan erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hasil dari pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu.

2.2.3.2 Faktor – Faktor Yang Memengaruhi Kinerja

Kinerja seorang karyawan dengan karyawan yang lainnya dalam perusahaan tentunya berbeda-beda, tergantung dari faktor-faktor yang memengaruhinya. Rasa puas yang didapatkan karyawan di saat sedang melalui masa bekerja, dapat membuat mereka bekerja secara maksimal dan menunjukkan hasil terbaik. Hal tersebut merupakan wujud timbal balik yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Selain memberikan kepuasan kepada karyawan, kegairahan kerja dengan memberikan motivasi perlu diciptakan agar karyawan bekerja dengan efektif.

Menurut Mangkunegara (2016:67) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja antara lain:

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge+skill). Artinya atasan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) atasan dan perawat terhadap situasi kerja (situation) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan atasan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang karyawan untuk berusaha mencapai prestasi yang maksimal. Sikap seorang karyawan harus mempunyai sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental maupun fisik dan memahami tujuan utama yang harus dicapai.

2.2.3.3 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja

Menurut Mangkunegara (2016:24) dalam rangka peningkatan kinerja paling tidak terdapat dua langkah yang harus dilakukan sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja dapat dilakukan dengan dengan cara:
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan
 - b. terus menerus mengenai fungsi bisnis.
 - c. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
 - d. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan untuk memperbaiki keadaan ini diperlukan berbagai informasi antara lain:
 - a. Mengidentifikasi masalah secepat mungkin.
 - b. Menemukan tingkat keseriusan dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar apabila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila penutupan kekurangan kerja.
 - c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri.
 - d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut.
 - e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
 - f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
 - g. Memulai dari awal bila perlu.

2.2.3.4 Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Robbins (2016:310) menyatakan bahwa kinerja pegawai meliputi beberapa aspek yaitu:

1. Kualitas Kerja, meliputi kerapihan dan ketelitian dalam menyelesaikan tugas dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar yang ditentukan.
2. Kuantitas kerja, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu, merupakan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.
4. Kehadiran, berhubungan tentang karyawan mampu menjaga kehadiran.
5. Kemampuan Kerjasama, karyawan mampu bekerja sama dengan karyawan lain.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Kartono (2017:10) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi orang lain, bawahan, kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Senada dengan Gary Yulk, menurut Edy Sutrisno (2017:214) Kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usahan untuk

mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen.(Abdurrahman, 2019).

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.(Abdurrahman, 2019). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang karyawan, kemampaun dan minat atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam kinerja para pegawainya.

2.3.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi adalah sekelompok faktor yang ada dalam diri maupun di luar diri seseorang yang mendorong untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara mencurahkan segala daya dan potensi yang ada. Sehingga pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi dapat meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Menurut (Al Mehrzi dan Singh, 2016) Kinerja adalah hasil atau tingkat

keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target atau target atau kriteria yang telah ditentukan yang telah telah disepakati bersama. Biasanya orang yang kinerjanya tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya orang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berperforma rendah.

Hubungan motivasi dan kinerja mempunyai bentuk linear dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Senada dengan Gary Yukl, menurut Edy Sutrisno (2017:214) Kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja pegawai di suatu perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain kepemimpinan dan motivasi kerja, kinerja pegawai yang semakin baik juga berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan tersebut. Kepemimpinan dan motivasi kerja erat kaitannya dengan kinerja pegawai perusahaan tersebut, semakin sesuainya kepemimpinan dengan budaya kerja perusahaan dan semakin baik juga motivasi kerja pegawai tersebut maka semakin baik pula hasil kinerja pegawai tersebut di perusahaan tersebut.

Oleh karena itu kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai diduga berhubungan dengan kinerja pegawai.

2.3.4 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan mediasi Motivasi Kerja

Menurut Kartono (2017:10) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi orang lain, bawahan, kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam kinerja para pegawainya. .

Kepemimpinan dan motivasi kerja erat kaitannya dengan kinerja pegawai perusahaan tersebut, semakin sesuainya kepemimpinan dengan budaya kerja perusahaan dan semakin baik juga motivasi kerja pegawai tersebut maka semakin baik pula hasil kinerja pegawai tersebut di perusahaan tersebut serta gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan. Oleh karena itu kepemimpinan dan motivasi kerja pegawai diduga berhubungan dengan kinerja pegawai.

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan gambaran secara skematis tentang arah penelitian yang dilakukan. Berkaitan dengan hal tersebut, perlu diketahui skema penelitian yang menggambarkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Di dalam suatu perusahaan, kinerja merupakan hal yang terpenting. Setiap karyawan dituntut untuk dapat menampilkan kinerja yang baik dan memberikan kontribusi yang maksimal. Kinerja dipengaruhi oleh kondisi input dan proses sumber daya manusia sebagai faktor pendukung dalam menjalankan tugas. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses bekerja. Dalam penelitian ini yang menjadi indikator kinerja adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

Dalam hal ini, motivasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan, karena keinginan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang lebih baik harus dikerjakan dengan penuh rasa tanggung jawab serta adanya minat dan daya pendorong untuk bekerja dengan baik, dari dalam diri individu maupun dari organisasi. Motivasi merupakan dorongan atau semangat yang membuat seseorang mempunyai tujuan dan ukuran standar yang akan dicapai. Indikator dari motivasi meliputi hubungan dengan rekan kerja dan atasan, lingkungan kerja, kesempatan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, pemberian tunjangan.

Namun hal tersebut perlu didukung dengan adanya sikap kepemimpinan yang dapat memengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan baik guna mencapai tujuan tertentu yang diinginkan. Kepemimpinan dan motivasi saling terkait dalam memengaruhi kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan.

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu. Indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan yaitu: bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai. Dari penjelasan di atas dapat digambarkan sebuah model kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.10
Kerangka Penelitian Saat Ini

2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Penolakan dan penerimaan hipotesis tergantung pada hasil penyelidikan terhadap fakta-fakta. Dengan demikian, hipotesis adalah suatu teori sementara yang kebenarannya masih perlu diuji. Berdasarkan landasan teori di atas, dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H₁: Ada pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Surabaya Sungkono
- H₂: Ada pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Surabaya Sungkono
- H₃: Ada pengaruh Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja karyawan pada PT. Bank Mandiri KCP Surabaya Sungkono
- H₄: Ada pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan melalui variabel mediasi Motivasi Kerja pada PT. Bank Mandiri KCP Surabaya Sungkono.

