

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (Susan, 2019, p. 952) pengelolaan atau pengembangan yang bertujuan untuk menciptakan manusia yang produktif.

Menurut (Hasibuan, 2016.p.10), mendefinisikan MSDM sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Edwin B. Flippo (Susan,2019.p. 952). MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan.

Berdasarkan pengertian yang sudah dikemukakan oleh beberapa ahli di atas maka penulis sampai pada pemahaman bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan SDM.

2. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Larasati, (2018.p.6) komponen manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Pengusaha, orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan atau keuntungan.
- b. Karyawan (sumber daya manusia karyawan atau staff) adalah inti utama dari sebuah perusahaan karena tanpa adanya karyawan, manajemen tidak akan berjalan karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, system, proses, dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan.
- c. Pemimpin atau manajer yaitu orang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh bawahannya.

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen di dalam suatu perusahaan memiliki peranan yang sangat penting, berikut merupakan fungsi manajemen (Hasibuan, 2016. p.21) sumber daya manusia yang dikemukakan oleh (Hasibuan, 2016. p.21), fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa

yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

k. Pemberhentian

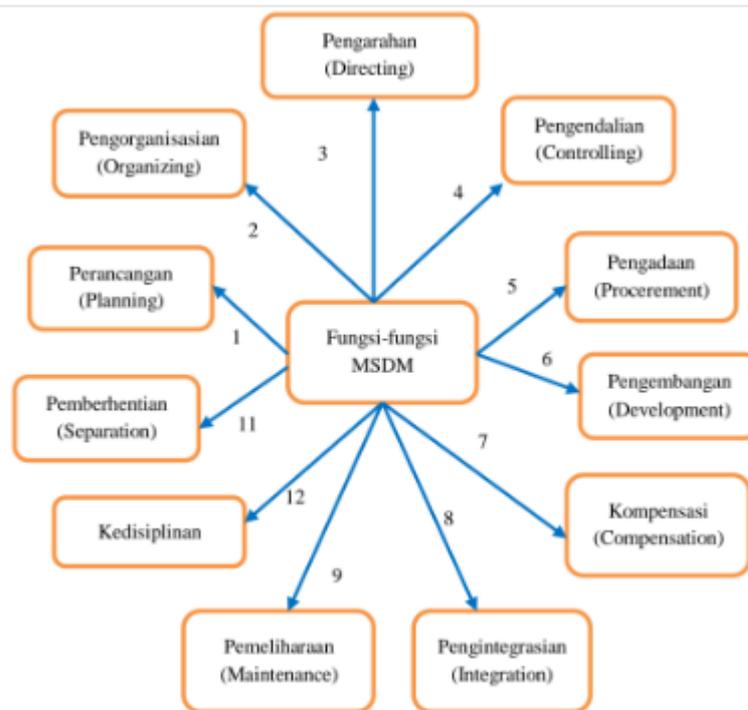
Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini di sebabkan oleh keinginan pegawai.

Fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh (Larasati, 2018.p.16) adalah sebagai berikut:

a. Fungsi Manajerial

- 1) Perencanaan (merencanakan kebutuhan tenaga kerja)
- 2) Pengorganisasian (mengorganisir semua tenaga kerja)
- 3) Pengarahan (mengarahkan semua karyawan di dalam perusahaan).

- 4) Pengendalian (mengendalikan semua karyawan)
- b. Fungsi operasional
- 1) Pengadaan SDM (penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan)
 - 2) Pengembangan (pelatihan dan pendidikan)
 - 3) Kompensasi dan proteksi
 - 4) Pengintegrasian (kepentingan perusahaan + kebutuhan karyawan)
 - 5) Pemeliharaan (meningkatkan kondisi fiisk mental dan loyalita)
 - 6) Kedisiplinan (penerapan disiplin karyawan)
 - 7) Pemberhentian karyawan (PHK/putusnya hubungan kerja karena sebab tertentu).



Sumber : Sri Larasati , Handout MSDM

Gambar 2

Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

4. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan dalam suatu organisasi yaitu untuk membantu pemecahan suatu masalah yang dihadapi oleh perusahaan, berikut merupakan peran manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh (Larasati, 2018.p.7) adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan analisis jabatan (menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job requirement* dan *job evaluation*).
- b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan rekrutmen.
- c. Menetapkan pemberian upah gaji dan cara memberikan kompetensi dan memberikan insentif.
- d. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, mutasi, pensiun dan pemberhentian.
- e. Mengatur program pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
- f. Membangun komitmen kerja
- g. Mensosialisasikan, melaksanakan dan mengevaluasi pelaksanaan K3.
- h. Menyelesaikan perselisihan antar karyawan atau perselisihan antar buruh.
- i. Menyelesaikan keluhan dan membangun relationship antar karyawan

- j. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- k. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- l. Memonitor UU perburuhan dan kebijakan balas jasa perusahaan sejenis.
- m. Memonitor perkembangan serikat buruh.

Sedangkan (Hasibuan, 2016. p.14) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.

- h. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

5. Tujuan Sumber Daya Manusia

Tujuan umum sumber daya manusia (Larasati, 2018.p.10) adalah mengoptimalkan produktivitas semua pekerja di dalam sebuah organisasi, produktivitas diartikan sebagai hasil produksi (output) sebuah perusahaan barang atau jasa terhadap masuknya (manusia, modal, material, mesin, bahan-bahan dan *energy*). Adapun 4 tujuan sumber daya adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan sosial, agar organisasi memiliki tanggung jawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat.
- b. Tujuan organisasional, sasaran formal yang dibuat organisasi dalam mencapai tujuan.
- c. Tujuan Fungsional, tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat kebutuhan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- d. Tujuan individual, adalah tujuan pribadi dari tiap individu.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh (Yusuf, 2015.p.35) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.

Sementara menurut (Sedarmayanti, 2017.p.9) bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut.

- a. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi.
- b. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
- c. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
- d. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
- e. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/ perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.
- f. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia tujuan manajemen sumber daya manusia untuk membantu organisasi dalam menghadapi berbagai permasalahan.

6. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya maka departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi dan mempertahankan jumlah dan hak karyawan (Larasati, 2018.p.13)

mengemukakan bahwa terdapat dua macam aktivitas manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Kunci aktivitas sumber daya manusia merupakan tindakan-tindakan yang diambil untuk memberikan dan mempertahankan gugus kerja yang memadai bagi perusahaan.
- b. Tanggung jawab atas aktivitas sumber daya manusia berada dipundak masing-masing manajer.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Leadership diartikan sebagai memimpin orang lain. Pemimpinnya dikenal dengan istilah team leader (pemimpin kelompok) yang memahami apa yang menjadi tanggung jawab kepemimpinannya, menyelami kondisi bawahannya, mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga menghasilkan prestasi tertinggi. (Kamal, 2015, p. 21).

Kepemimpinan merupakan masalah manusia, karena yang memimpin dan yang dipimpin adalah manusia yang memiliki berbagai keterbatasan. (Kamal, 2015, p. 21).

Ahli lain berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan (Robbins, 2015, p. 412). Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi bawahan terkait dengan kegiatan-kegiatan yang telah ditentukan, direncanakan dan diorganisasikan agar tercapai pada tujuan yang ditentukan. (Diva Zelina Fitri, 2020).

Kepemimpinan memainkan peranan penting, dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan kegiatan ataupun upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi. (Kamal, 2015).

Berdasarkan kepemimpinan yang sudah dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dalam memimpin suatu organisasi dengan perilaku-perilaku yang dapat mempengaruhi bawahan.

2. Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

Fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam suatu organisasi yang dikemukakan oleh (Putong, 2015. p.18) yaitu sebagai berikut:

- a. Fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah. Mencakup penetapan struktur tugas, pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
- b. Fungsi yang berhubungan dengan kelompok atau sosial mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok atau organisasi berjalan lebih baik atau efektif, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan.

Sedangkan (Hasibuan, 2016.p.21) mengemukakan bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Pembuat keputusan dan merealisasikan keputusan yang sudah dibuat.
- b. Pendelegasian wewenang dan pembagian kerja kepada para bawahan.
- c. Meningkatkan daya guna dan hasil guna semua unsur manajemen (meliputi 6 M yaitu *man, money, method, material, dan machine*).
- d. Memotivasi bawahan agar bekerja efektif dan memiliki semangat yang tinggi
- e. Mengembangkan imajenasi, kreativitas dan keterampilan yang dimiliki bawahan
- f. Mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan bawahan.
- g. Melakukan penilaian prestasi dan memberikan teguran atau memberikan penghargaan kepada bawahan.
- h. Mengembangkan bawahan melalui program pendidikan dan program pelatihan.
- i. Mempertanggungjawabkan semua tindakan kepada pemilik, karyawan dan pemerintah.
- j. Membina dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.
- k. Pemberian kompensasi, ketenangan dan keselamatan bagi karyawan.
- l. Meningkatkan produktivitas organisasi dan alokasi sumber daya manusia serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

m. Menciptakan perubahan/pembaharuan dan informasi.

Menurut (Zainal. Et al, 2017.p.34) fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

a. Fungsi intruksi

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

b. Fungsi konsultasi

Komunikasi dua arah, dimana penetapan keputusan pemimpin perlu mempertimbangkan kepada pegawainya untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*).

c. Fungsi partisipasi

Pemimpin harus berusaha mengaktifkan keikutsertaan pegawainya baik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya.

d. Fungsi delegasi

Memberikan limpahan wewenang atau menetapkan keputusan baik dalam konteks persetujuan ataupun tidak dari pimpinan.

e. Fungsi pengendalian

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

3. Teori-Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan (Robbins dan Judge, 2015, p. 249–271):

a. Teori Sifat

Trait theory atau teori sifat adalah merupakan teori kepemimpinan yang berpandangan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang membedakan dengan yang bukan pemimpin.

b. Teori Perilaku

Behavioral theories atau teori perilaku kepemimpinan tumbuh sebagai hasil dari ketidakpuasan terhadap *Trait theories* atau teori sifat karena dinilai tidak dapat menjelaskan efektivitas kepemimpinan dan gerakan hubungan antara manusia.

c. Teori Kontijensi

Contingency theory dinamakan pula sebagai *Situational theory*. Teori ini menganjurkan bahwa efektivitas gaya perilaku pemimpin tertentu tergantung pada situasi.

d. Teori Sedang Tumbuh

Masalah kepemimpinan berkembang sejalan dengan perkembangan suatu organisasi. Hal tersebut menarik minat dan pemikiran beberapa penulis tentang model kepemimpinan yang sesuai dengan zamannya.

1) *Charismatic Leadership*

Charismatic leadership adalah kemampuan memengaruhi pengikut didasarkan pada bakat supernatural dan kekuasaan atraktif.

2) *Transactional leadership*

Transactional leadership adalah kepemimpinan yang membantu organisasi mencapai sasaran sekarang dengan lebih efisien, seperti dengan menghubungkan kinerja pekerja (Robbins and Judge., 2015, p. 344).

4. **Kepemimpinan yang Benar**

Menurut Jerome Want dalam (Wibowo, 2018, p. 323), prinsip-prinsip kepemimpinan yang benar adalah sebagai berikut:

a. *Decision making* (pengambilan keputusan)

Pengambilan keputusan harus dilakukan di tingkat yang paling efektif.

Pemimpin berbicara pada saat yang tepat.

b. *Leadership* (kepemimpinan)

Kepemimpinan bukan hanya satu orang di puncak, tetapi kepemimpinan terdapat di semua tingkat.

c. *Communication* (komunikasi)

Komunikasi di dalam organisasi dilakukan dengan dialog terbuka.

d. *Appreciating differences* (menghargai perbedaan)

Pemimpin menghargai perbedaan antara atasan dan bawahan atau di antara bawahan serta dapat menemukan peluang dalam konflik.

e. *Personal excellence* (keunggulan personal)

Organisasi yang kuat menggantungkan diri pada individu yang kuat dan mempunyai pribadi unggul.

f. *Business success* (keberhasilan bisnis)

Keberhasilan dalam bisnis akan memberikan kekuatan finansial.

Pemimpin memberikan pertumbuhan yang stabil di pangsa pasar.

g. *Continuous learning* (pembelajaran berkelanjutan)

Pemimpin melaksanakan pembelajaran berkelanjutan untuk sekarang dan masa pendentang.

h. *Vibrant workplace* (tempat kerja bersemangat)

Merupakan suatu tempat bekerja dimana kita dapat membuat perbedaan.

i. *Ethics* (etika)

Pemimpin memelihara etika dalam bisnis dengan melakukan hal yang benar.

j. *Partnership* (kemitraan)

Kemitraan diperlukan untuk mencapai sukses bagi semua. Organisasi melakukan kolaborasi dengan mitra untuk memberi manfaat bersama.

Hubungan yang dilakukan berdasar pada penghargaan, kejujuran, keterbukaan, keandalan, dan kepercayaan.

k. *Passion for coffee* (berkeinginan besar)

Seorang pemimpin diharapkan mau bekerja keras untuk mencapai tujuan.

l. *Planning and measuring* (merencanakan dan mengukur)

Pemimpin merencanakan dan melakukan pengukuran untuk memahami dan memperbaiki hasil yang dicapai. Pemimpin memfokus pada perencanaan terintegrasi di seluruh organisasi sejalan dengan strategi organisasi.

m. *Shared ownership* (kepemilikan bersama)

Pemimpin merasakan kepemilikan bersama dengan berpikir dan bertindak seperti pemilik.

1) *Sustainability* (keberlanjutan) Keberlanjutan merupakan jalan menuju masa depan.

2) *World benefit* (manfaat bagi dunia) Tindakan seorang pemimpin diharapkan memberikan manfaat kepada dunia dengan menciptakan perubahan positif.

5. **Kepemimpinan yang Efektif**

Rivai, (2018. p.53) berpendapat, secara bahwa kepemimpinan yang efektif memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

a. Tingkat energi dan toleransi terhadap stres

Tingkat energi yang tinggi dan toleransi terhadap stres membantu para manajer menanggulangi tingkat kecepatan yang tinggi, jam-jam yang panjang serta permintaan yang tidak habis terhadap pekerjaan.

b. Integritas

adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan.

- c. Motivasi kekuasaan, seseorang yang mempunyai motivasi kekuasaan yang tinggi.
- d. Orientasi pada keberhasilan termasuk sejumlah sikap yang saling berhubungan, nilai-nilai serta kebutuhan-kebutuhan akan keberhasilan, keinginan untuk unggul.
- e. Kebutuhan afiliasi yang rendah, afiliasi merupakan perhubungan antara anggota satu dengan yang lainnya.
- f. Keterampilan ini adalah pengetahuan mengenai metode-metode, proses-proses, prosedur serta teknik-teknik untuk melakukan kegiatan khusus dari unit organisasi.
- g. Keterampilan antar pribadi, Pengetahuan mengenai perasaan, sikap serta motivasi dari orang lain dan kemampuan untuk mengomunikasikan dengan jelas dan persuasif.
- h. Keterampilan konseptual, keterampilan ini adalah beberapa kemampuan kognitif seperti kemampuan analitis, berpikiran logis, membuat konsep, pemikiran yang induktif, dan pemikiran yang deduktif.

Disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif memiliki ciri-ciri di atas. Apabila seorang pemimpin sudah memiliki ciri-ciri di atas maka kepemimpinannya sudah dikatakan efektif.

6. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki seorang pimpinan yang menunjukkan suatu sikap yang menjadi ciri khas tertentu untuk mempengaruhi pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi (Mulyadi, 2015. p. 150).

Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang di gunakan pimpinan untuk mempengaruhi pegawainya agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula di katakan pola perilaku dan strategi yang di terapkan oleh seorang pemimpin. (Zainal et al., 2017.p.42).

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin mampu memengaruhi para pengikut agar dengan sukrela mau melakukan berbagai tindakan bersama (Busro, 2018.p.226).

Berdasarkan pengertian di atas mengenai gaya kepemimpinan, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sikap yang menjadi ciri khas tertentu untuk di terapkan oleh seorang pemimpin.

7. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dalam lima tipe menurut pendapat (Siagian dalam Busro, 2018.p. 229), sebagai berikut :

- a. Gaya kepemimpinan Otokratis Yakni kepemimpinan yang cenderung memiliki ciri-ciri pemimpin yang berkuasa sepenuhnya dalam organisasi dan tidak memperhatikan kebutuhan pegawainya.

- b. Gaya kepemimpinan militeristik kepemimpinan dalam menggerakkan pegawainya dengan menggunakan perintah bergantung pada jabatannya.
- c. Gaya kepemimpinan paternalistik Gaya kepemimpinan yang mengayomi karena menganggap pegawainya tidak bisa mengambil keputusan.
- d. Gaya kepemimpinan karismatis Memiliki daya penarik yang sangat besar karena umumnya memiliki pengikut yang anggotanya dalam skala besar dan keikutsertaan anggota bersifat buta serta sangat setia kepada pimpinannya.
- e. Gaya kepemimpinan demokratis yakni kepemimpinan yang mengutamakan diskusi dan berusaha mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Ada tiga macam gaya kepemimpinan seperti pendapat (Mulyadi, 2015. p.150), yaitu :

- a. Gaya kepemimpinan Otokratis Kepemimpinan yang memusatkan pimpinan sebagai penentu kebijakan dalam semua kegiatan.
- b. Gaya kepemimpinan demokratis Kepemimpinan yang mengutamakan pengambilan kebijakan dengan diskusi kelompok.

c. Gaya kepemimpinan kebebasan (*laissez faire*)

Kebebasan penuh diberikan kepada anggota organisasi dengan partisipasi yang sangat minim dari pimpinan.

Teori gaya kepemimpinan yang lain dikemukakan oleh (Zainal et al., 2017. p.36) antara lain :

a. Gaya kepemimpinan otoriter, menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. sehingga kemampuan bawahan selalu dipandang rendah.

b. Gaya Kepemimpinan Kendali bebas

Pemimpin selalu berusaha untuk menghargai kreativitas dan inisiatif pegawainya dan jenis kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kepemimpinan ini selalu mementingkan musyawarah untuk mengambil keputusan

c. Gaya kepemimpinan demokratis

Pemimpin selalu berusaha untuk menghargai kreativitas dan inisiatif pegawainya dan jenis kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah.

8. Indikator dan Dimensi Kepemimpinan

Dimensi kepemimpinan memiliki dimensi dan indikator menurut dan berikut merupakan dimensi atau indikator kepemimpinan yang dikemukakan oleh (Busro, 2018, p. 251), antara lain:

a. Struktur prakarsa terdiri dari beberapa indikator :

1) Menyusun bagian kerja

Pemimpin membuat rencana mengenai bagian-bagian pekerjaan yang akan diberikan kepada para karyawan/

2) Hubungan kerja

Pemimpin membangun kerja baik dengan para pemimpin dan juga dengan para bawahan, untuk menciptakan kekeluargaan di dalam lingkungan perusahaan.

3) Tujuan

Pemimpin membuat tujuan perusahaan dengan merencanakan visi dan misi dari perusahaan dan bagaimana mencapai tujuan tersebut.

b. Pertimbangan terdiri dari beberapa indikator :

1) Kepercayaan

Setiap pemimpin harus memiliki sikap yang mampu membuat semua orang percaya dengan karakter dan kejujuran yang dimilikinya.

2) Pengambilan gagasan

Kemampuan pemimpin dalam mengambil suatu gagasan atau mengambil keputusan pada waktu-waktu tertentu dimana gagasan itu dibutuhkan untuk mencari solusi dari permasalahan yang ada.

3) Tingkat kepedulian

Pemimpin yang baik harus memiliki rasa peduli terhadap para bawahan yang bekerja di dalam perusahaan, dengan memperhatikan tingkah laku dan perilaku dari setiap karyawan.

Indikator yang dikemukakan oleh (Kartini,2016,p.21), indikator-indikator kepemimpinan adalah:

a. Sifat

Sifat merupakan karakter yang menunjukkan perilaku seseorang dalam bertindak di dalam kehidupannya sehari-sehari.

b. Kebiasaan

Kebiasaan adalah hal-hal yang yang selalu dilakukan secara berulang-ulang.

c. Tempramen

Gaya perilaku seseorang dan cara khasnya dalam memberi tanggapan.

d. Watak

Watak adalah cara pandang seseorang dalam menyikapi hal-hal dalam kehidupannya.

e. Kepribadian

Kepemimpinan memegang peran penting di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

f. Pengarahan

Pemimpin memberikan pengarahan yang jelas dan dapat dimengerti oleh pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

g. Komunikasi

Komunikasi sebagai cara yang dilakukan pimpinan dalam proses pekerjaan sehingga karyawan mau bekerjasama.

h. Pengambilan keputusan

Pimpinan memberikan wewenang dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan kepada pegawainya dalam menyelesaikan pekerjaan.

i. Memotivasi

Pimpinan memberikan bimbingan, dorongan dan pengawasan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Indikator yang digunakan pada penelitian ini dikemukakan oleh (Busro, 2018, p. 251), meliputi struktur prakarsa dan pertimbangan, sedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan indikator otokratik, militeristik, kharismatik dan demokratik.

9. Efektifitas Kepemimpinan

Pemimpin yang hanya memiliki kecerdasan yang tinggi tetapi tidak mempunyai kepribadian yang baik, dan kemampuan yang tinggi, maka ia tidak akan berhasil dalam memimpin. Sebab terdapat tiga faktor efektivitas kepemimpinan yang harus dimiliki pimpinan yakni kecerdasan (*intelligence*), kepribadian (*personality*) dan kemampuan (*ability*) (Ivancevich, Konopaske, dan Mateson dalam (Busro, 2018, p. 235).

Dengan demikian dapat dipahami bahwa pemimpin yang efektif manakala ia mampu :

- a. Memberikan arahan dan pemaknaan bagi orang-orang yang mereka pimpin.
- b. Menumbuhkan kepercayaan kepada seluruh anggota organisasi.
- c. Mendorong tindakan yang mengambil risiko dan berani gagal untuk meraih kesuksesan.
- d. Memberikan semangat dan harapan bahwa kesuksesan akan diraih dan mampu memenuhi kesejahteraan pegawainya.

C. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan penggerak dari dalam individu untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu dalam mencapai tujuan, dengan memberikan motivasi yang tepat, karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, dan mereka meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, maka kepentingan-kepentingan pribadinya atau kepentingan karyawan tersebut akan terpelihara pula (Busro, 2018, p. 51).

Motivasi merupakan tenaga pendorong atau penarik yang menyebabkan adanya tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu. (Morgan, 2015)

Motivasi merupakan daya dorong sebagai hasil proses interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, bawahan/seseorang dengan lingkungan. (Mohtar, 2018, p. 52). Pengertian motivasi lain dikemukakan dalam jurnal penelitian, menyebutkan bahwa motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan kegiatan (*Moves*), dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan (Saputra, 2014, p. 23).

Motivasi merupakan pendorong bagi seseorang, sehingga seseorang tersebut dalam melakukan kegiatan, suatu pekerjaan dilakukan atas dasar motivasi akan terasa lebih menyenangkan dan tidak membosankan. (Wardan, 2020, p. 141).

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah diuraikan di atas, penulis sampai pada pemahaman bahwa motivasi merupakan sebuah dorongan yang muncul di dalam diri seseorang.

2. Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi masing-masing orang atau individu berbeda-beda tergantung kepada individunya, usia, dan kepentingan tujuan yang ingin dicapai (Dayana, 2018, p. 49). Berikut merupakan tujuan-tujuan dari motivasi:

- a. Mendorong karyawan untuk berbuat
- b. Menentukan arah dari perbuatan yang dilakukan, yakni kearah tujuan yang akan dicapai.

- c. Menyeleksi perbuatan, yakni dengan melakukan seleksi perbuatan seperti skala prioritas, yang mana yang harus dikerjakan terlebih dahulu, yang mana yang harus ditunda dan menyingkirkan segala bentuk perbuatan yang tidak berguna atau bermanfaat.

Dayana, (2018, p. 50) adapun penggolongan tujuan motivasi berdasarkan :

- a. Individu, setiap individu memiliki skala prioritas di dalam kehidupannya
- b. Usia, tiap-tiap usia memiliki motivasi yang berbeda, seperti orang yang masih muda memiliki gairah di dalam hidupnya.
- c. Kepentingan Tujuan, tujuan motivasi berprioritas kepentingan mempunyai goal yang lebih besar.

3. Proses Motivasi

Menurut (Hasibuan, 2017, p. 151) Proses motivasi adalah sebagai berikut :

- a. Tujuan Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi. Baru kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan.
- b. Mengetahui kepentingan Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.
- c. Komunikasi efektif Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui

apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.

- d. Hasil karya (evaluasi dari tujuan yang tercapai). Imbalan atau hukuman.
- e. Integrasi tujuan Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah needscomplex yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan.
- f. Fasilitas Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.
- g. *Team Work* Manajer harus membentuk team work yang terkoordinasi baik yang bias mencapai tujuan perusahaan.

4. Jenis-Jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi menurut (Hasibuan, 2017, p. 150) meliputi:

- a. Motivasi Positif (Insentif Positif) Motivasi Positif adalah Manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah.
- b. Motivasi Negatif (Insentif Negatif) Motivasi Negatif adalah Manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman.

5. Teori-Teori Motivasi

Berikut merupakan teori-teori motivasi dalam jurnal mengenai teori-teori motivasi yang diteliti oleh (Prihartanta, 2015) mengemukakan sebagai berikut:

a. Teori Motivasi Abraham Maslow (Teori Kebutuhan)

Abraham Maslow mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok.

b. Teori Motivasi Herzberg (Teori dua faktor)

Menurut Herzberg ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan.

c. Teori Motivasi VROOM (Teori Harapan)

Teori dari Vroom tentang *cognitive theory of motivation* Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

- 1) Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas
- 2) Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil.
- 3) Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan.

d. Teori Motivasi *Achievement* Mc Clelland (Teori Kebutuhan Berprestasi) menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu:

- 1) *Need for achievement* (kebutuhan akan prestasi)
- 2) *Need for affiliation* (kebutuhan akan hubungan sosial/hampir sama dengan *socialneed*-nya Maslow)
- 3) *Need for Power* (dorongan untuk mengatur).

e. Teori Motivasi Clayton Alderfer (Teori ERG)

Clayton Alderfer menyetengahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*).

6. Dimensi dan Indikator Motivasi

Dimensi dan Indikator motivasi dalam penelitian ini mengacu pada indikator yang dikemukakan oleh (Rivai, 2018, p. 837) adalah sebagai berikut :

a. Dimensi kebutuhan akan prestasi (*Need Achievement*) yang terdiri dari empat indikator yaitu :

- 1) Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas

Kreativitas sangat penting untuk dikembangkan karena kreativitas dapat meningkatkan prestasi.

- 2) Kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan

Yaitu karyawan yang menginginkan kemampuan lebih dari bidang yang sedang dijalaninya.

3) Kebutuhan mencapai prestasi tertinggi

Prestasi yang tinggi merupakan suatu tujuan yang ingin diraih oleh setiap karyawan yang bekerja di dalam perusahaan.

4) Kebutuhan untuk bekerja secara efektif dan efisien

Kebutuhan ini menunjukkan bahwa karyawan harus bekerja secara efektif, dalam artian karyawan tersebut dapat bekerja sesuai waktu yang diberikan dengan biaya yang sudah ditetapkan.

b. Dimensi kebutuhan akan afiliasi (*Need Affiliation*) yang terdiri dari tiga indikator yaitu :

1) Kebutuhan untuk diterima

Kebutuhan untuk diterima adalah kebutuhan karyawan dalam berinteraksi baik dengan atasan ataupun bawhaan.

2) Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar karyawan

Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik dengan karyawan.

3) Kebutuhan untuk ikut serta dan bekerja sama

Kebutuhan untuk ikut serta dan bekerja sama yaitu setiap kegiatan karyawan akan selalu dilibatkan dengan karyawan yang lain dan sama sama saling mengelurkan ide dan pendapat untuk mencapai tujuan bersama.

c. Dimensi kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*) terdiri dari tiga indikator yaitu:

1) Kebutuhan untuk memberikan pengaruh

Kondisi ini menunjukkan bahwa setiap karyawan memiliki hal-hal positif yang ada di dalam dirinya.

2) Kebutuhan untuk mengembangkan kekuasaan dan tanggung jawab

Kebutuhan untuk mengembangkan diri untuk mencapai kekuasaan atau suatu jabatan.

3) Kebutuhan untuk memimpin dan bersaing

Kebutuhan untuk memimpin dan bersaing ini menunjukkan bahwa setiap karyawan memiliki jiwa pemimpin.

Motivasi motivasi kerja yang timbul di dalam diri seseorang dapat berbeda-beda dan dapat diukur dengan dimensi-dimensi motivasi seperti kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan.

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong untuk melakukan suatu aktifitas tertentu. Indikator motivasi kerja karyawan menurut Sagir dalam Bahri, 2017.p.12-15)

a. Kinerja yaitu hasil akhir kerja yang dicapai oleh seorang karyawan.

b. Penghargaan yaitu ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi.

- c. Tantangan suatu hal atau bentuk usaha yang memiliki tujuan untuk menggugah kemampuan. Gangguan merupakan hal atau usaha yang muncul dari luar yang memiliki sifat atau bertujuan untuk melemahkan atau menghalangi secara tidak terarah.
- d. Tanggung Jawab, kesadaran seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh atasannya.
- e. Pengembangan bentuk upaya peningkatan keterampilan karyawan yang disediakan oleh perusahaan seperti pelatihan atau training.
- f. Keterlibatan adalah kemampuan karyawan dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan dalam mencapai tujuan bersama.
- g. Kesempatan, yaitu waktu yang diberikan kepada seorang karyawan untuk dapat berkembang dalam menguasai suatu bidang.

Menurut Sedarmayanti dalam Mappasomba, 2017.p.114)

indikator-indikator motivasi kerja sebagai berikut:

- a. Gaji (*salary*)

Gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya.

- b. Supervisi

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik.

- c. Kebijakan dan Administrasi

Melalui pendekatan manajemen partisipatif, bawahan tidak lagi dipandang sebagai objek, melainkan sebagai subjek.

d. Hubungan Kerja

Tercapainya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik.

e. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang nyaman, aman dan tenang serta didukung oleh peralatan yang memadai tentu akan membuat pegawai betah untuk bekerja.

f. Pekerjaan itu Sendiri

Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu.

g. Peluang untuk maju

Peluang untuk maju merupakan pengembangan potensi diri seorang pegawai dalam melakukan pekerjaan.

h. Pengakuan atau Penghargaan (*advance*)

Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh.

i. Keberhasilan (*achievement*)

Pencapaian prestasi atau keberhasilan dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya.

j. **Tanggung Jawab**

Tanggung jawab merupakan kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima.

D. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam mencapai visi dan misi dan tujuan organisasi (Busro, 2018, p. 85).

Pengertian Kinerja menurut (Mangkunegara, 2015, p. 61) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab. Sementara Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan maupun kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, 2017, p. 187).

Kinerja karyawan merupakan hasil akhir baik berupa kualitas dan kuantitas dari pekerjaan-pekerjaan yang sudah dikerjakan selama waktu kerja yang diberikan oleh perusahaan, setiap pekerjaan dikerjakan berdasarkan SOP yang berlaku di dalam perusahaan.

2. Manfaat Kinerja

Menurut (Rivai, 2018. p. 315) manfaat kinerja pada dasarnya meliputi :

- a. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.
- b. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
- c. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
- d. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.
- e. Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasikan seberapa baik sumber daya manusianya berfungsi.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan hal yang penting dalam mengukur kualitas kerja seorang karyawan, banyak aspek yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan maupun penurunan kinerja karyawan di dalam bekerja, berikut merupakan faktor-faktor penurunan kinerja yang dikemukakan oleh para ahli.

Menurut (Kasmir, 2017, p. 189) faktor yang dapat mempengaruhi kinerja (sebagai berikut:

- a. Rancangan kerja

Jika pekerjaan memiliki rancangan pekerjaan maka akan memudahkan untuk melakukan pekerjaan secara benar dan tepat.

b. Kepribadian

Merupakan karakter yang di miliki setiap individu, serta berberda-beda satu sama lainnya.

c. Motivasi kerja

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk menjalankan tugasnya, dorongan tersebut bisa berasal dari diri sendiri atau dorongan dari luar.

d. Kepemimpinan

Perilaku seorang pimpinan yang di terapkan dalam organisasi untuk mengatur, mengelola dan memerintahkan bawahannya untuk melakukan suatu pekerjaan.

e. Gaya kepemimpinan

Gaya yang di terapkan oleh seorang pimpinan dalam menghadapi suatu kondisi tertentu dalam organisasi.

f. Budaya organisasi

Kebiasaan atau norma yang di miliki organisasi yang berlaku secara umum dan harus dipatuhi oleh setiap anggota.

g. Kepuasan kerja

Perasaan senang atau suka yang di tunjukkan oleh seseorang sebelum atau sesudah melakukan pekerjaan.

h. Lingkungan kerja

Kondisi di sekitar tempat kerja setiap harinya berupa ruangan, sarana dan prasarana serta hubungan antar rekan kerja

i. Loyalitas

Kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela organisasi di mana tempatnya bekerja meskipun dalam kondisi organisasi yang kurang baik.

j. Komitmen

Kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan perusahaan, sehingga akan membuat pegawai berusaha bekerja secara maksimal agar kinerjanya meningkat.

k. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitasnya dengan sungguh-sungguh dalam mengerjakan apa yang di perintahkan kepadanya.

4. Tujuan Penilaian Kinerja

Adapun tujuan dari penilain kinerja (Kasmir, 2017, p. 197), antara lain :

a. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan

Untuk melakukan penilaian terhadap kinerja, maka akan diketahui kelemahan setiap pegawai dengan sistem tertentu.

b. Kesempatan kerja adil

Dengan adanya penilaian kinerja bagi seluruh pegawai maka kesempatan untuk berprestasi sebaik mungkin dapat diperoleh.

c. Komunikasi yang efektif antara pimpinan dan pegawai

Setiap pegawai memiliki acara tersendiri berkomunikasi dengan pimpinan dan komunikasi akan efektif jika sudah diketahui gaya komunikasi yang dibutuhkan.

d. Budaya Kerja

Dengan penilaian kinerja maka akan tercipta budaya kerja yang menghargai kualitas kerja. Pegawai tidak bisa bekerja senaknya akan tetapi harus meningkatkan kinerjanya.

e. Menerapkan Sanksi

Disamping memberikan berbagai keuntungan bagi pegawai, penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan sanksi atas kinerja pegawai yang menurun.

5. Indikator Kinerja

Penilaian kinerja memerlukan suatu teknik atau alat ukur yang tepat agar sesuai dengan kondisi, untuk meminimalkan suatu hal negatif bagi pekerja (Busro, 2018, p. 99), sebagai berikut :

a. Hasil kerja dengan indikator antara lain :

- 1) Kuantitas hasil kerja, adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu.
- 2) Kualitas kinerja, merupakan suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik

- 3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas, ketepatan cara dalam melakukan sesuatu.
- b. Perilaku kerja indikatornya antara lain :
- 1) Disiplin kerja, suatu bentuk tindakan manajemen untuk menegakkan standar-standar organisasi
 - 2) Inisiatif, bentuk kesadaran diri dari individu yang berpikir bahwa dia harus melakukan sesuatu untuk memenuhi kebutuhannya atau memenuhi suatu hal.
- c. Sifat pribadi indikatornya meliputi kejujuran dan mudah bersosialisasi.

Ukuran kinerja atau prestasi kerja secara umum yang kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar menurut (Sutrisno, 2016. p. 167), yaitu :

- a. Hasil kerja merupakan hasil akhir dari tugas-tugas dan pekerjaan yang dilaksanakan oleh karyawan.
- b. Pengetahuan pekerjaan, kemampuan karyawan dalam memahami tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, memahami dan mendalami pekerjaannya dengan mengikuti standar yang berlaku di dalam perusahaan.
- c. Inisiatif adalah bentuk kesadaran diri dari individu yang berpikir bahwa dia harus melakukan sesuatu untuk memenuhi kebutuhannya atau memenuhi suatu hal.

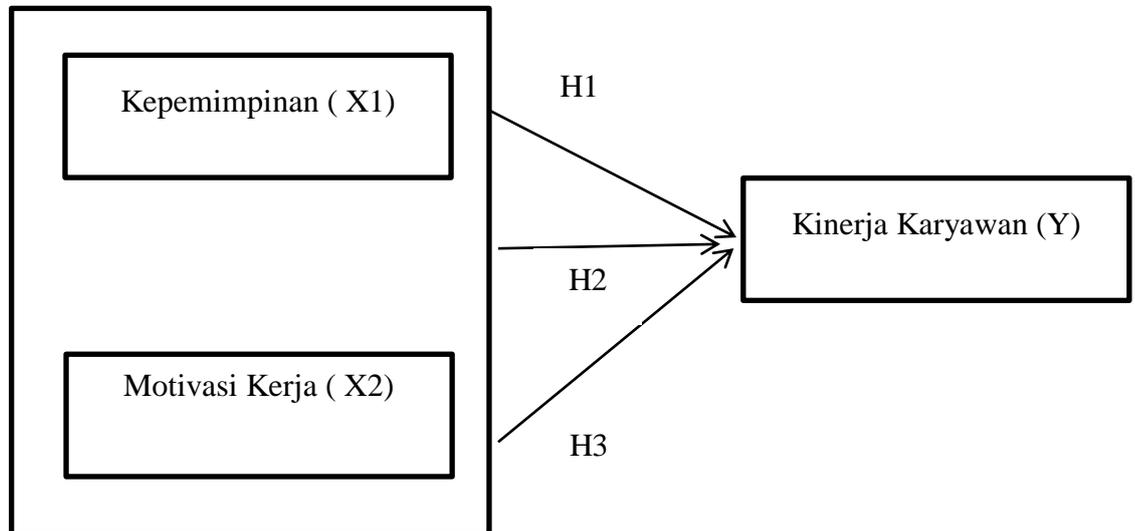
- d. Kecakapan mental yang menggambarkan kemampuan berpikir. Banyak definisi tentang inteligensi namun makna inteligensi dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam berpikir dan bertindak.
- e. Disiplin, suatu bentuk tindakan manajemen untuk menegakkan standar-standar organisasi.
- f. Sikap yaitu suatu pikiran, kecenderungan dan perasaan seseorang untuk mengenal aspek-aspek tertentu pada lingkungan.

Edison, (2016 .p. 195) menyatakan tolak ukur kinerja ada empat indikator yang terdiri dari :

- a. Target, yaitu tingkat pencapaian target yang dicapai
- b. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan.
- c. Waktu yaitu tingkat ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat ketidakhadiran, keterlambatan waktu kerja efektif dan jam kerja yang hilang.
- d. Taat asas, yaitu tingkat kebenaran dalam proses, tingkat transparansi dan pertanggung-jawaban.

Terdapat perbedaan mengenai indikator yang digunakan pada penelitian ini dengan indikator yang digunakan oleh penelitian terdahulu, indikator pada penelitian ini meliputi hasil kerja, perilaku kerja dan sifat kerja, dimensi yang diukur adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, dan efisiensi dalam melaksanakan kerja, disiplin kerja, inisiatif dan kejujuran.

E. Kerangka Pemikiran



Gambar 3

Kerangka Pemikiran Konseptual

F. Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini dibutuhkan suatu penelitian dasar yang dapat digunakan untuk memperkuat baik memperkuat secara variabel, indikator ataupun metode pengolahan data, berikut ini merupakan penelitian-penelitian sebelumnya yang menjadi yang memperkuat pada penelitian ini, penelitian sebelumnya penulis sajikan pada tabel di bawah ini

Tabel 4
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian	Publikasi
1	Imam Fauzi (2012)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Metode analisis deskriptif persentase digunakan untuk mengolah data	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang terdiri dari indikator kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada unit SKT PT. Djarum Brak BL 53 Kudus.	Management Analysis Journal Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia VOL 1 NO 1 (2012): MANAGEMENT ANALYSIS JOURNAL DOI 10.15294/MAJ.V1I1.503
2	Bryan Johannes Tampi (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Negara Indonesia, Tbk (Regional Sales Manado)	Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan korelasi ganda dan regresi ganda dan menggunakan program SPSS version 18.0	Berdasarkan pengujian hipotesis menggunakan uji T bahwa kepemimpinan dan motivasi pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian secara simultan dengan menggunakan uji F, menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.	Journal "Acta Diurna" Volume III. No.4. Tahun 2014 DOI: https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1395
3	Andri	Pengaruh	Teknik	terdapat Pengaruh yang	ECONOMICA

No	Nama Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian	Publikasi
	Saputra (2014)	Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Badan Pusat Statistik (Bps) Kota Padang	analisis data yang digunakan adalah Analisis Jalur (Path Analisis).	positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Padang	Journal of Economic and Economic Education Vol.2 No.2 (134 - 143) ISSN : 2302 - 1590 E-ISSN : 2460 https://doi.org/10.46244/visipena.v9i2.462
4	Nazam Amalia (2014)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Serta Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Dan Aset Kabupaten Barito Timur	menggunakan uji T dan uji F. Uji T digunakan untuk menguji variabel independen secara satu persatu ada atau tidaknya pengaruh terhadap variabel dependen (Y).	nilai thitung sebesar 4,710, untuk variabel motivasi (X2) sebesar 3,847, dan untuk variabel lingkungan kerja (X3) sebesar 4,012. Nilai thitung dari ketiga variabel independen > ttabel dan bernilai positif ini membuktikan bahwa kepemimpinan (X1), motivasi (X2), dan lingkungan kerja (X3) secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y).	Program Pascasarjana Universitas Terbuka Graduate Studies Program Indonesia Open University Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi Vol. 1 No. 3, 2014, artikel 1 ISSN : 2356-3885 http://repository.ut.ac.id/472/
5	SyazhashahPutra Bahrum dkk (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi	Penelitian ini dilakukan dengan menguji	nunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap	Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Binsis

No	Nama Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian	Publikasi
		Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Lembaga Dewan Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Batam Bintan Karimun) SyazhashahPutra	validitas dan reliabilitas instrument, selanjutnya data dianalisis dan diuji menggunakan Uji F	kinerja karyawan. Lain halnya dengan variabel motivasi yang berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya	Politeknik Negeri Batam Vol.3, no. 2, 2015, 135-141 ISSN: 2337-7887 (print version) https://doi.org/10.31328/bmb.v1i2.100 .
6	Jelita Caroline Inaray , Olivia S. Nelwan , Victor P.K. Lengkong (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Amanah Finance Di Manado	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatory yang bersifat asosiatif. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif, uji asumsi klasik, regresi linier berganda, uji hipotesis dengan bantuan	Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Amanah Finance, Manado. Secara parsial kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, namun motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan.	Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 02 Tahun 2016 Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Manado 95115, Indonesia Email: jelitainaray@yahoo.com DOI:

No	Nama Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian	Publikasi
			software SPSS.		https://doi.org/10.30596/jimb.v18i1.1395
7	Rahayu Saputri dan Nur Rahayu Saputri dan Nur Rahmah Andayani (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Departemen Production Di PT Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam	Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatory yang bersifat asosiatif. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif, uji asumsi klasik, regresi linier berganda, uji hipotesis dengan bantuan software SPSS.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara simultan variabel kepemimpinan dan variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Journal of Applied Business Administration Vol 2, No 2, September 2018, hlm. 141-151. e-ISSN:2548-9909 https://doi.org/10.30871/jaba.v2i2.1109
8	Hasbiana Dalimunthe (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkusan	Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji asumsi klasik. Analisis data menggunakan regresi linier	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan usaha pembungkusan garam pada CV. Karya Pertiwi Medan. gaya kepemimpinan	Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen, 5 (1) Nov 2018 ISSN 2443-3071 (Print) ISSN 2503-0337 (Online) DOI. http://doi.org/10.22216/jbe.v4

No	Nama Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian	Publikasi
		an Garam	berganda untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai hubungan antara variabel	mempengaruhi kinerja karyawan pada usaha garam konsumsi CV. Karya Pertiwi secara positif dan signifikan. Pemimpin yang menunjukkan perhatian besar kepada kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan bawahan, lebih banyak berkonsultasikan dan mendiskusikan pada bawahan sebelum membuat keputusan dan banyak berdiskusi dengan bawahan di tempat kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada usaha garam konsumsi CV. Karya Pertiwi	i2.2697
9	Hariman Syaleh (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Prasarana Jalan Dan Jembatan Wilayah Bukittinggi	Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode penelitian deskriptif dan asosiatif, metode pengolahan data menggunakan analisis regresi linier	Hasil dari penelitian ini membuktikan Kepemimpinan dan motivasi baik secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas prasarana jalan dan jembatan wilayah Bukittinggi	Jurnal Benefita Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Haji Agus Salim. Jurnal 4(2) Juli 2019 (221-232) DOI. http://doi.org/10.22216/jbe.v4i2.2697 .

No	Nama Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian	Publikasi
			berganda		
10	Indra Marjaya, Fajar Pasaribu (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai	Teknik analisis pada penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik, metode regresi linier berganda, uji hipotesis dan uji koefisien determinasi.	Menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Lain halnya dengan variabel motivasi yang berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 2, No 1 (2019) > Marjaya https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650

G. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap suatu permasalahan penelitian yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya melalui data yang terkumpul, berdasarkan uraian paradigma penelitian di atas, maka penulis mengajukan beberapa hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Bahwa kepemimpinan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Brantas Abipraya Persero.

Menurut (Kasmir,2017,p.189) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pimpinan yang diterapkan dalam organisasi untuk mengatur, mengelola, dan memerintahkan bawahannya untuk melakukan suatu pekerjaan. Pada

penelitian ini kepemimpinan PT Brantas Abiparaya sesuai dengan yang dikemukakan oleh (Kasmir, 2017, p.189), bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan (Robbins et al., 2015, p. 412). Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi bawahan terkait dengan kegiatan-kegiatan yang telah ditentukan, direncanakan dan diorganisasikan agar tercapai pada tujuan yang ditentukan. (Fitri, 2020).

Menurut Suradinata dalam (Syaleh, 2019) pemimpin itu adalah yang orang yang memiliki kendali terhadap kelompok dua orang atau lebih, baik organisasi maupun keluarga. Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, mempengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Syaleh, (2019) membuktikan bahwa kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas prasarana jalan dan jembatan wilayah Bukit Tinggi.

H2 : Bahwa motivasi kerja (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Brantas Abipraya Persero.

Menurut (Kasmir, 2017,p. 189) salah faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Motivasi kerja yaitu dorongan bagi seseorang untuk menjalankan tugasnya, dorongan tersebut bisa berasal dari diri sendiri atau dorongan dari luar, Pada penelitian ini motivasi kerja di PT Brantas

Abipraya sesuai dengan yang dikemukakan oleh (Kasmir, 2017, p.189) bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasibuan, (2017) Motivasi adalah pemberian daya penggerak menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan oleh seorang karyawan di dalam bekerja dan juga oleh pemimpin perusahaan, karena motivasi akan memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan apabila motivasi di dalam diri dan di luar diri karyawan sudah terpenuhi, hal tersebut dibuktikan oleh hasil penelitian yang dilakukan (Dalimunthe, 2018) motivasi kerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Ini berarti motivasi kerja karyawan mampu mendorong individu atau karyawan untuk lebih giat dalam berbuat atau bekerja, jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, maka kinerja pun akan meningkat.

H3 : Bahwa Kepemimpinan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) secara bersamaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Brantas Abipraya.

Menurut (Kasmir, 2017.p.189) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan dan motivasi kerja. Yang menunjukkan bahwa pada penelitian ini kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja di PT Brantas Abipraya.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu Anoraga dalam (Syaleh, 2019, p. 224).

Penelitian ini dilakukan oleh (Charoline, 2016, p. 469) mengenai pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Amanah Finance Di Manado hasil menyebutkan bahwa kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Amanah Finance di Manado.