

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam tinjauan pustaka ini akan membahas teori yang berhubungan dengan masalah yang diangkat sehingga dapat membantu penulis memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

#### **2.1 Gaya Kepemimpinan**

##### **2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya Kepemimpinan adalah proses dimana eksekutif dapat mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi perilaku dan pekerjaan orang lain terhadap pencapaian tersebut dan juga kemampuan seorang manajer untuk membujuk bawahan untuk bekerja dengan percaya diri dan semangat (Style & Performance, 2015). Kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai kapasitas untuk mempengaruhi suatu kelompok atau golongan untuk merealisasikan tujuan perusahaan. Pemimpin dituntut agar dapat mengembangkan masa depan para karyawannya. Kemampuan pemimpin ini sangat bergantung pada faktor situasional yang termasuk didalamnya kemampuan pemimpin, gaya yang disukai, kompetensi dan perilaku karyawannya.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara atau sikap yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan. (Susanty & Baskoro, 2012) Secara spesifik, terdapat lima unsur utama yang terdiri dari :

1. Unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi.
2. Unsur interaksi atau kegiatan/usaha dan proses mempengaruhi.
3. Unsur perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.
4. Unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi.
5. Unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi.

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas pengikut ke arah pencapaian tujuan. Berdasarkan dari definisi-definisi yang telah dikemukakan diatas, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang atau golongan agar mau bekerjasama dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 2.1.2 Jenis Gaya Kepemimpinan

Terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut :

### 1. Gaya Kepemimpinan Maskulin

Kepemimpinan maskulin merupakan kepemimpinan yang bernuansa *over power* yang memiliki arti gaya kepemimpinannya menonjolkan kekuasaan untuk memimpin para bawahannya. Gaya kepemimpinan maskulin memiliki dua dimensi yang paling utama, yaitu:

#### a. Assertive Dorland Medical Dictionary

menyatakan bahwa ketegasan adalah kualitas yang menjadi yakin pada diri sendiri dan percaya diri tanpa menjadi agresif. Kerangka perilaku dari assertive ini adalah:

- Ekspresif
- Mengerti haknya
- Dapat mengendalikan emosi
- Dapat berkompromi dengan orang lain
- Dalam menjalin hubungan, mereka memilih hubungan yang saling menguntungkan

b. *Task Oriented* merupakan Pemimpin yang berorientasi pada tugas dan akan lebih fokus untuk mencari langkah-langkah dalam mencapai tujuan tertentu. Mereka kurang memberikan perhatian terhadap karyawan atau bawahannya, karena menurut mereka penyelesaian tugas secara optimal adalah yang utama. Menurut mereka kerangka perilaku dari *task oriented* adalah:

- Memberikan fasilitas kerja yang optimal demi hasil yang maksimal
- Fokus pada struktur, peraturan, dan tugas
- Menghasilkan hasil yang diinginkan adalah prioritas
- Penekanan pada penetapan tujuan dan rencana yang jelas untuk mencapai tujuan tersebut
- Menggunakan sistem *reward-punishment*

### 2. Gaya Kepemimpinan Feminim

Kepemimpinan feminim merupakan suatu bentuk kepemimpinan yang aktif. Kepemimpinan ini merupakan salah satu dari beberapa proses dimana pemimpin adalah pengurus bagi orang lain, penanggung jawab aktivitas (*steward*) atau

pembawa pengalaman (*carrier of experience*). Gaya kepemimpinan feminim ini memiliki tiga dimensi sebagai berikut :

a. *Charismatic/Value Based*

Pemimpin perempuan cenderung menunjukkan atribut kepemimpinan transformasional. Kerangka perilaku dari *charismatic/value based* ini adalah:

- *Visionary* merupakan pemimpin yang memiliki pandangan kedepan.
- *Inspirational* pemimpin merupakan orang yang percaya diri, antusias, dan motivasional.

b. *Team Oriented*

Pemimpin perempuan bertindak lebih demokratis dan kolaboratif daripada pemimpin laki-laki. Kerangka perilaku dari *team oriented* adalah:

- *Collaborative team orientation* Pemimpin merupakan pribadi yang group oriented, kolaboratif, dan loyal.
- *Team integrator* Pemimpin merupakan orang yang komunikatif dan melakukan koordinasi di dalam perusahaan.

c. *Self-protective*

Pemimpin perempuan memiliki orientasi yang lebih banyak kepada hubungan dan memiliki tingkat keegoisan yang rendah di dalam organisasi. Kerangka perilaku dari *self protective* adalah:

- *Self-centered* Pemimpin merupakan orang yang tidak mudah dalam bersosialisasi dan non-partisipatif.
- *Procedural/bureaucratic* Pemimpin merupakan orang yang prosedural dan formal.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran yang sentral dalam mewujudkan tujuan organisasinya. Menurut Yukl, (2012) kepemimpinan transformasional memiliki empat faktor sebagai berikut:

a. *Idealized Influence/Charisma*

Pemimpin dengan faktor ini adalah panutan (*role model*) yang kuat yang ingin ditiru dan dikenal oleh pengikut. Pengikut mengembangkan rasa hormat yang mendalam dan umumnya memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi kepada para pemimpin ini. Kerangka perilaku yang menunjukkan pemimpin berkharisma (*idealized influence/ charisma*) adalah :

- Keteladanan.
- Berlaku jujur.
- Kewibawaan.
- Memiliki semangat.
- Memberikan pujian.
- Menggunakan ekspresi wajah yang hidup.

b. *Inspirational Motivation*

Pemimpin ini mendorong pengikut untuk mencapai lebih banyak dalam kepentingan organisasi daripada jika mereka mencoba untuk mencapai kepentingan pribadi mereka sendiri. Pemimpin ini meningkatkan semangat tim melalui membina, mendorong, dan mendukung pengikut (Yukl, 2012). Kerangka perilaku dari pemimpin yang dapat menjadi inspirasi dan memberikan motivasi (*inspirational motivation*) adalah :

- Memberikan motivasi.
- Memberi inspirasi pada pengikut
- Percaya diri.
- Meningkatkan optimisme.
- Memberikan semangat pada kelompok

c. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin dengan faktor ini mendorong bawahan untuk menjadi inovatif dan kreatif (Yukl, 2012). kerangka perilaku dari pemimpin yang memiliki *intellectual stimulation* adalah :

- Profesionalisme.
- Penilaian diri (Self assessment).
- Mengembangkan ide baru.
- Kepemimpinan kolektif.
- Kreatif.

d. *Individualized Consideration*

Pemimpin dengan kemampuan ini sangat mendukung dan peduli untuk mendengarkan dan memahami keadaan serta kebutuhan para pengikutnya. Para pemimpin ini membantu pengikut dalam mengembangkan diri melalui tantangan yang berhubungan dengan pekerjaan dan merawat karyawan dengan

cara yang tepat untuk setiap karyawan (Northouse, 2013). Kerangka perilaku dari pemimpin yang memiliki *individual consideration* adalah :

- Toleransi.
- Adil.
- Pemberdayaan.
- Demokratif.
- Partisipatif.
- Memberikan penghargaan.

#### 4. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional ini sangat menekankan pertukaran antara pengikut dan pemimpin. Pemimpin transaksional bisa mengetahui kebutuhan dan keinginan para bawahannya dan kemudian menjelaskan bagaimana kebutuhan dan keinginan tersebut akan dipenuhi sebagai pertukaran dalam memenuhi tujuan tertentu. Menurut Yukl (2012) kepemimpinan transaksional memiliki tiga faktor sebagai berikut:

##### a. *Contingent Reward*

Faktor ini menjelaskan proses dimana pemimpin dan pengikut saling bertukar upaya, dimana upaya pengikut ditukar dengan imbalan dari para pemimpin. Kerangka perilaku dari *contingent reward* adalah :

- Pemimpin mengakui prestasi kerja karyawannya.
- Pemimpin memberikan imbalan atau reward kepada karyawannya yang berprestasi.
- Pemimpin mampu mengidentifikasi bentuk imbalan yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang dibebankan.
- Pemimpin memberitahu apa yang akan diperoleh karyawan jika berhasil melakukan pekerjaan yang telah diberikan.

##### b. *Management-by-exception (Active)*

Pemimpin yang menggunakan bentuk ini memonitor bawahannya untuk melihat jika mereka melanggar aturan atau membuat kesalahan. Ketika aturan dilanggar dan/atau kesalahan dibuat, pemimpin akan mengambil tindakan korektif dengan mendiskusikan dengan bawahannya kesalahan apa yang telah mereka lakukan dan bagaimana melakukan hal yang benar. Kerangka perilaku dari *management by exception active* adalah :

- Pemimpin sering mengawasi dengan ketat pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan untuk menghindari kesalahan.
- Pemimpin melakukan pembetulan atau koreksi kepada karyawan apabila terjadi kesalahan.

c. *Management-by-exception (Passive)*

Pemimpin yang menggunakan kriteria ini tidak memonitor bawahannya akan tetapi menunggu sampai terjadi masalah atau pelanggaran terhadap standar yang ditetapkan. Berdasarkan kinerja mereka yang kurang, pemimpin memberikan evaluasi yang rendah kepada bawahan dan tidak mendiskusikan kinerja mereka dan bagaimana caranya untuk menjadi lebih baik kedepannya.

Kerangka perilaku dari *management by exception passive* adalah :

- Pemimpin tidak melakukan pengawasan secara ketat, melainkan hanya menunggu semua proses dalam tugas atau pekerjaan telah selesai.
- Pemimpin melakukan intervensi, kritik, dan koreksi setelah kesalahan terjadi dan standar atau target yang disepakati tidak tercapai.

## 2.2 Motivasi Kerja

### 2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Riyadi (2011), Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut untuk melakukan tindakan. Motivasi secara sederhana dapat juga diartikan sebagai kondisi atau tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan kegiatan atau sebuah pekerjaan dengan semaksimal mungkin.

Menurut Shahzadi et al. (2014) motivasi pada dasarnya dimaksudkan untuk memfasilitasi perubahan perilaku, ini adalah kekuatan yang memungkinkan seseorang untuk bertindak ke arah tujuan tertentu. Pemberian motivasi ini bertujuan untuk memberikan edukasi dan tanggung jawab sehingga karyawan mampu mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan sebaik mungkin. Selain itu bisa juga terkandung unsur-unsur upaya, seperti memberikan upaya yang berkualitas dan bisa diarahkan dengan tujuan-tujuan perusahaan yang ingin dicapai.

### 2.2.2 Dasar Motivasi

Ada tiga dasar motivasi yang bisa mempengaruhi motivasi itu diantaranya :

**Gambar 2.1**

1. Pendekatan tradisional ini ditujukan untuk memotivasi karyawan dengan asumsi bahwa karyawan bersifat pasif-reaktif. Pendekatan ini juga mengarah pada pembayaran intensif dimana karyawan dibayar berdasarkan dengan kinerjanya.
2. Pendekatan hubungan manusia yaitu dimana proses pendekatan yang menekankan proses sosial di lingkungan kerja dan juga mampu menjalin



hubungan emosionalnya yang dapat meningkatkan produktivitas kinerja mereka.

3. Pendekatan SDM ialah pendekatan dengan pekerja yang berkeinginan dan mampu menyediakan kontribusi yang baik atau bermanfaat bagi perusahaan (prestasi kerja).

### **2.2.3 Teori Motivasi**

Pendekatan kontemporer pada motivasi karyawan didominasi oleh tiga tipe teori yaitu :

1. Teori Kepuasan (*content theory*) yang lebih menekankan analisis kebutuhan manusia. Teori kepuasan memberi wawasan pada kebutuhan orang dalam organisasi dan membantu manager memahami bagaimana kebutuhan dapat dipuaskan di tempat kerja.
2. Teori Proses (*process theory*) teori ini sangat memperhatikan proses pemikiran yang mempengaruhi perilaku. Berfokus pada bagaimana karyawan mencari penghargaan dalam lingkungan kerja.
3. Teori Penguatan (*reinforcement theory*) teori ini berfokus pada pembelajaran karyawan tentang perilaku kerja yang diinginkan.

### **2.2.4 Faktor-faktor Motivasi**

Ada dua faktor yang sangat mempengaruhi motivasi diantaranya :

- a. Faktor internal

1. Persepsi individu mengenai diri sendiri : seseorang termotivasi atau tidak untuk melakukan sesuatu banyak tergantung pada proses kognitif berupa persepsi. Persepsi seseorang tentang dirinya sendiri akan mendorong dan mengarahkan perilaku seseorang untuk bertindak.
  2. Harga diri dan prestasi : faktor ini mendorong atau mengarahkan individu (memotivasi) untuk berusaha agar menjadi pribadi yang mandiri, kuat, dan memperoleh kebebasan serta mendapatkan status tertentu dalam lingkungan masyarakat; serta dapat mendorong individu untuk berprestasi.
  3. Harapan : adanya harapan-harapan akan masa depan. Harapan ini merupakan informasi objektif dari lingkungan yang mempengaruhi sikap dan perasaan subjektif seseorang. Harapan merupakan tujuan dari perilaku.
  4. Kebutuhan : manusia dimotivasi oleh kebutuhan untuk menjadikan dirinya sendiri yang berfungsi secara penuh, sehingga mampu meraih potensinya secara total. Kebutuhan akan mendorong dan mengarahkan seseorang untuk mencari atau menghindari, mengarahkan dan memberi respon terhadap tekanan yang dialaminya.
  5. Kepuasan kerja : lebih merupakan suatu dorongan afektif yang muncul dalam diri individu untuk mencapai goal atau tujuan yang diinginkan dari suatu perilaku.
- b. Faktor eksternal
1. Jenis dan sifat pekerjaan : dorongan untuk bekerja pada jenis dan sifat pekerjaan tertentu sesuai dengan objek pekerjaan yang tersedia akan mengarahkan individu untuk menentukan sikap atau pilihan pekerjaan yang akan ditekuni. Kondisi ini juga dapat dipengaruhi oleh sejauh mana nilai imbalan yang dimiliki oleh objek pekerjaan dimaksud.
  2. Kelompok kerja dimana individu bergabung : kelompok kerja atau organisasi tempat dimana individu bergabung dapat mendorong atau mengarahkan perilaku individu dalam mencapai suatu tujuan perilaku tertentu : peranan kelompok atau organisasi ini dapat membantu individu mendapatkan kebutuhan akan nilai-nilai kebenaran, kejujuran, kebajikan serta dapat memberikan arti bagi individu sehubungan dengan kiprahnya dalam kehidupan sosial.



3. Situasi lingkungan pada umumnya : setiap individu terdorong untuk berhubungan dengan rasa mampunya dalam melakukan interaksi secara efektif dengan lingkungannya.
4. Sistem imbalan yang diterima : imbalan merupakan karakteristik atau kualitas dari objek pemuas yang dibutuhkan oleh seseorang yang dapat mempengaruhi motivasi atau dapat mengubah arah tingkah laku dari satu objek ke objek lain yang mempunyai nilai imbalan yang lebih besar. Sistem pemberian imbalan dapat mendorong individu untuk berperilaku dalam mencapai tujuan perilaku dipandang sebagai tujuan, sehingga ketika tujuan tercapai maka akan timbul imbalan.

## **2.3 Kinerja Karyawan**

### **2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan (Taurisa & Ratnawati, 2012). Kinerja dapat memberikan tingkat keberhasilan pada karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di perusahaan. Semakin baik tingkat kinerja karyawan tersebut, maka akan semakin baik pula tingkat produktivitas secara keseluruhan dan akan meningkat.

Menurut Gibson dalam Susanty & Baskoro (2012) kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan antara hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi.

Seorang karyawan akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi apabila terjadi kesesuaian atau keserasian antara pekerjaan dan kemampuannya. Apabila dua hal tersebut dapat terpenuhi, maka akan menimbulkan perasaan tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan kesediaan dalam berpartisipasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan tugas-tugas secara maksimal. Oleh karena itu, organisasi harus memperhatikan pengelolaan karyawannya untuk menghasilkan kinerja yang tinggi supaya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara maksimal. Ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan individual, yaitu:

1. Kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan tersebut.
2. Tingkat usaha yang dilakukan.
3. Dukungan organisasi.

Kinerja karyawan (*job performance*) dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang melaksanakan tanggung jawab dan tugas kerjanya. Menurut Shahzadi et al. (2014) kinerja karyawan dianggap sebagai apa yang dilakukan karyawan dan apa yang tidak dilakukannya. Kinerja karyawan dapat melibatkan kualitas perusahaan, kuantitas keluaran dan kehadiran ditempat kerja.

Kinerja karyawan umumnya diposisikan sebagai variabel endogen dalam penelitian-penelitian deskriptif karena bisa dianggap sebagai akibat atau dampak dari perilaku organisasi atau praktek-praktek sumber daya manusia bukan sebagai penyebab atau determinan. Terdapat dua kriteria pengukuran performansi atau kinerja karyawan, yaitu :

1. Pengukuran berdasarkan hasil akhir (*result-based performance evaluation*).
2. Pengukuran berdasarkan perilaku (*behaviour-based performance evaluation*).

Pengukuran berdasarkan hasil, mengukur kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil-hasil akhir saja. Tujuan organisasi ditetapkan oleh pihak manajemen atau kelompok kerja, kemudian karyawan dipacu dan dinilai performanya berdasarkan seberapa jauh karyawan mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan. Kriteria pengukuran ini mengacu pada konsep *management by objective* (MBO). Keuntungan pengukuran kinerja karyawan seperti ini adalah adanya kriteria-kriteria dan target kinerja yang jelas dan secara kuantitatif dapat diukur. Namun demikian, kelemahan utama adalah dalam praktek kehidupan organisasi, banyak pekerjaan yang tidak dapat diukur secara kuantitatif sehingga dianggap mengabaikan dimensi-dimensi kinerja yang sifatnya non kuantitatif.

#### **2.4 Hasil Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian Budi Rismayadi (2016) dengan judul Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Concord Indonesia). Hasil penelitian mengemukakan bahwa 1.) Pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 6,76%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui Kepuasan Kerja Karyawan adalah sebesar 8.64%. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja pada PT Concord dapat meningkatkan kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Kepuasan Kerja Karyawan, namun pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsungnya. Sehingga kinerja perusahaan pada PT. Concord akan lebih meningkat apabila perusahaan memiliki motivasi kerja yang mampu meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja Karyawan pada pengaruh

Motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan merupakan variabel moderating yang bertindak sebagai variabel mediating. 2.) Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 5,29%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui Kepuasan Kerja Karyawan adalah sebesar 2,16%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dimiliki PT Concord Indonesia dapat meningkatkan kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Kepuasan Kerja Karyawan, namun pengaruh langsung lebih besar hal tersebut dikarenakan pengaruh kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan tidak signifikan. Sehingga kinerja perusahaan PT. Concord Indonesia akan lebih meningkat apabila PT Concord Indonesia memiliki Kepemimpinan yang mampu meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja Karyawan pada pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan bukan sebagai variabel mediating. 3.) Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap kinerja perusahaan adalah sebesar 12,25%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui Kepuasan Kerja Karyawan adalah sebesar 11,04%. Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi yang dimiliki PT Concord Indonesia dapat meningkatkan kinerja perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi, namun pengaruh langsung lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya. Sehingga kinerja perusahaan pada PT Concord Indonesia akan lebih meningkat apabila perusahaan memiliki budaya organisasi yang secara langsung mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja Karyawan pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan bukan merupakan variabel mediating.

Hasil penelitian Maria Rini Kustrianingsih (2016) dengan judul Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. Hasil penelitian mengemukakan bahwa 1.) Variabel motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,187. Sedangkan untuk nilai  $t$  hitung (3,748) > tabel (1,684) dan  $\text{sign.}(0,000) < \text{sign } \alpha (0,05)$ . artinya apabila motivasi kerja karyawan meningkat maka kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang semakin meningkat pula. 2.) Variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,379. Sedangkan untuk nilai  $t$  hitung (5,358) > tabel (1,684) dan  $\text{sign.}(0,000) < \text{sign } \alpha (0,05)$ . Artinya semakin meningkat kepemimpinan maka kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang meningkat pula. 3.) Variabel iklim organisasi

mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang . Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,238. Sedangkan untuk nilai t hitung (4,129) > tabel (1,684) dan sign.(0,000) < sign  $\alpha$  (0,05). Artinya semakin meningkat iklim organisasi maka kinerja karyawan pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata kota Semarang meningkat pula.

Hasil penelitian Muhammad Fauzan Baihaqi (2010) dengan judul Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dengan komitmen organisasi (studi pada PT Yudhistira Ghalia Indonesia area Yogyakarta). Hasil penelitian mengemukakan bahwa 1.) gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. menyatakan bahwa nilai F-test sebesar 7.189 dengan signifikansi 0.009. Untuk nilai koefisien standardized beta pada analisis regresi ini sebesar 0.260, nilai Standardized Coefficients Beta (S.C Beta) merupakan nilai path atau jalur. Sedangkan nilai koefisien regresi (b) variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0.104 dan nilai t-test sebesar 2.681 dengan nilai signifikansi 0.009. Nilai koefisien regresi (b) dan t-test tersebut menggunakan tingkat  $\alpha$  (signifikan) sebesar 0.05, sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil ini menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan komitmen organisasi adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama pada penelitian ini dapat diterima. 2.) komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. nilai 95 koefisien regresi ( $\beta$ ) variabel Komitmen Organisasi sebesar 0.378 dan nilai t-test sebesar 2.670 dengan nilai signifikansi 0.009. Nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) dan t-test tersebut menggunakan tingkat  $\alpha$  (signifikan) sebesar 0.05, sehingga dengan demikian hasil ini menunjukkan hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja karyawan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua pada penelitian ini dapat diterima. 3.) Sedangkan untuk pengujian hipotesis ketiga, diperoleh nilai koefisien standardized beta sebesar 0.246 yang merupakan nilai path atau jalur. Sedangkan nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0.145 dan nilai t-test sebesar 2.561 dengan nilai signifikansi 0.012. Nilai koefisien regresi ( $\beta$ ) dan t-test tersebut menggunakan tingkat  $\alpha$  (signifikan) sebesar 0.05, sehingga dengan demikian hasil ini menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis ketiga pada penelitian ini dapat diterima.

Hasil penelitian Ni Made Satyawati (2014) dengan judul Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja keuangan. Hasil penelitian mengemukakan bahwa 1.) Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi

dengan kepuasan kerja sebesar 0,172 pada modifikasi model. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi pada lembaga perkreditan desa (LPD) di Kabupaten Badung berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dalam artian semakin baik penerapan budaya organisasi pada LPD di Kabupaten Badung maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. 2.) Terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja keuangan sebesar 0,112 pada modifikasi model. Hal ini berarti bahwa dengan gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan pada lembaga perkreditan desa (LPD) di Kabupaten Badung berpengaruh terhadap kinerja keuangan. 3.) Terdapat pengaruh negatif antara budaya organisasi terhadap kinerja keuangan sebesar -0,286 pada modifikasi model. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi yang diterapkan pada lembaga perkreditan desa (LPD) di Kabupaten Badung tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan.

2.5

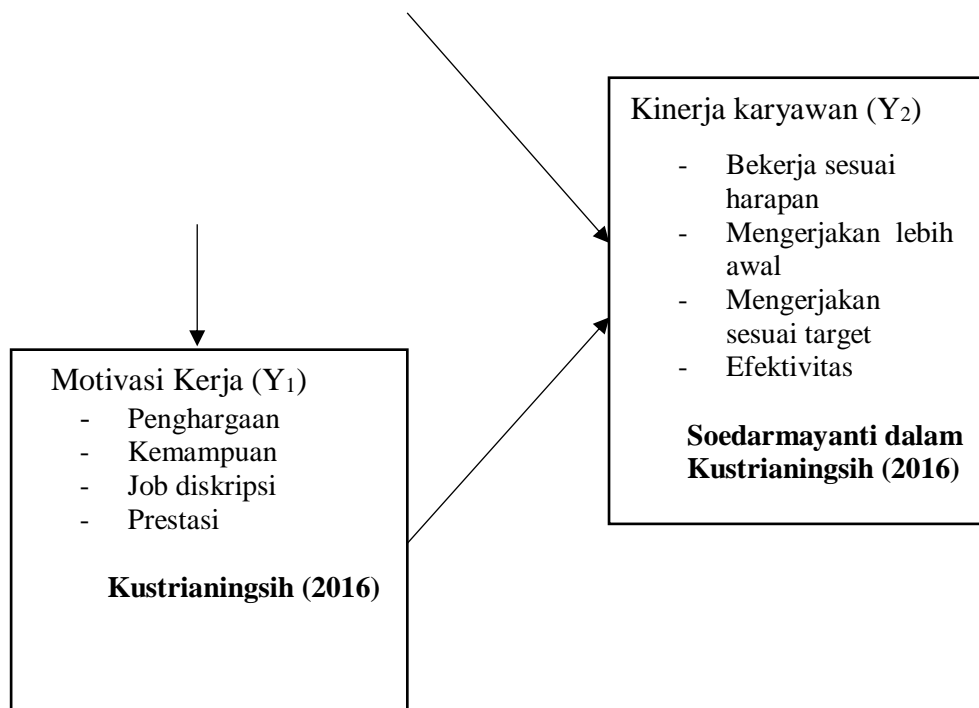
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )

- Kemampuan mengambil keputusan
- Tanggung jawab
- Kemampuan komunikasi
- Kemampuan mencapai tujuan

**Sutikno (2014)**

...engaruh positif kepuasan kerja dengan kinerja keuangan...  
 ...Hal ini berarti bahwa kepuasan kerja karyawan pada...  
 ...di Kabupaten Badung berpengaruh terhadap kinerja...  
 ...nah, 2016) kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi...  
 ...dan dinilai dari beberapa indikator, sebagai berikut:

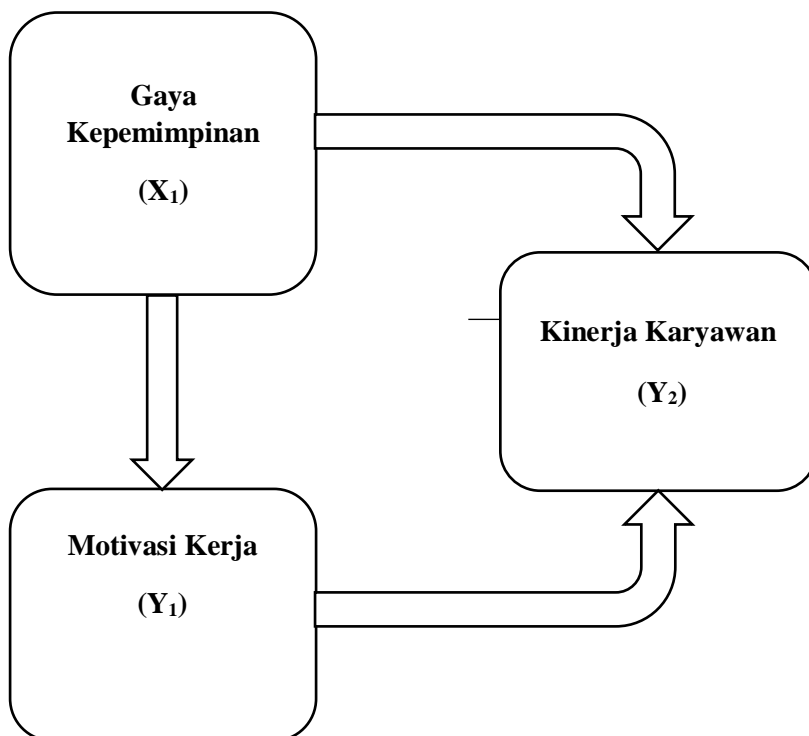
**Gambar 2.2**



## 2.6 Kerangka Pemikiran

Penelitian yang merumuskan hipotesis adalah penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Seorang peneliti harus mencari hubungan-hubungan yang menarik dan penting yang dapat menerangkan masalah yang diamati. Kemudian hubungan tersebut dikaitkan dengan teori dan hasil penelitian orang lain dan dirumuskan dalam bentuk hipotesis agar dapat diuji maka konsep pokok yang diukur dengan variabel yang diberi definisi khusus oleh peneliti dimana variabel tersebut adalah turunan konsep dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, agar peneliti dapat menguji hipotesis penelitian. Model kerangka pikir penelitian yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

*Gambar 2.3*



### Hipotesis penelitian

H1 = Terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

H2 = Terdapat pengaruh positif Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

H3 = Terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja.