

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Kepemimpinan

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi faktor kepemimpinan memegang peranan penting karena pemimpin akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam pencapaian tujuan dan menjadi pemimpin bukanlah tugas yang mudah, karena keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada pimpinan di perusahaan tersebut. Seperti halnya yang dikatakan Nawawi (2016: 23) kepemimpinan adalah hubungan dimana seseorang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerja sama secara sukarela dalam mengusahakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai hal yang diinginkan pemimpin tersebut. Dalam organisasi pemimpin mampu memberikan inspirasi untuk karyawan agar mampu memotivasi karyawan menurut Amstrong dan Tylor (2014: 42) kepemimpinan merupakan proses memberi inspirasi kepada para karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Kepemimpinan dalam organisasi merupakan peran seorang individu atau kelompok individu yang bertanggung jawab dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan mengelola orang-orang serta proses dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Sama halnya menurut Muizu (2014) Kepemimpinan merupakan aktivitas yang dilakukan untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya secara sukarela dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan sangat membutuhkan peranan seorang pemimpin, oleh karena itu pemimpin memiliki pengaruh yang signifikan dalam mencapai tujuan organisasi.

Hal yang sangat penting dilakukan seorang pemimpin adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif guna untuk mencapai tujuan organisasi. Dimana untuk mencapai tujuan tersebut pemimpin harus dapat menggerakkan karyawannya agar mereka bekerja dengan semangat untuk mencapai kinerja yang baik (Potu, 2013).

Berdasarkan beberapa pengertian tentang kepemimpinan dapat diartikan bahwa kepemimpinan sangat berperan penting dalam tujuan perusahaan dimana pemimpin mampu menggerakkan, mempengaruhi, mengkoordinasi, memberikan dorongan dan bimbingan terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.1.2 Tipe Kepemimpinan

Pemimpin tentunya memiliki tipe yang berbeda dalam memberikan arahan pada karyawannya. Menurut Nawawi (2016: 115) tipe kepemimpinan diartikan sebagai bentuk, jenis kepemimpinan yang diimplementasikan pada satu atau lebih gaya kepemimpinan. Sehingga dalam melaksanakan kepemimpinan, pemimpin memiliki tipe yang berbeda-beda. Menurut Hasibuan (2014:170) tipe kepemimpinan dibagi menjadi tiga bagian:

- a. Kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaannya hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin.
- b. Kepemimpinan Partisipatif. Kepemimpinan Partisipatif adalah kepemimpinan yang dilakukan dengan cara persuasive, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi pada bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.
- c. Kepemimpinan Delegatif. Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Sedangkan menurut Sutikno (2014:35):

- a. Tipe Otokratik. Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak

perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif.

- b. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*). Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri.
- c. Tipe Paternalistik. Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapa yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya.
- d. Tipe Kharismatik. Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu pada daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi.
- e. Tipe Militeristik. Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan.
- f. Tipe Pseudo-demokratik. Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan

berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya.

- g. Tipe Demokratik. Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan kerana dipilihnya sipemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat.

2.1.1.3 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi adalah serangkaian tugas atau peran yang diatur dan diantisipasi dari individu yang memiliki posisi atau tanggung jawab tertentu, terutama dalam peran kepemimpinan. Kepemimpinan memiliki beragam fungsi yang masing-masing membawa harapan akan perilaku pemimpin terhadap organisasi. Fungsi kepemimpinan dapat dianggap sebagai fenomena sosial, karena harus tercermin melalui interaksi antar anggota di dalam konteks sosial suatu kelompok atau organisasi.

Veithzal Rivai (2012:53) berpendapat, secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima jenis, yaitu:

- a. Fungsi instruksi

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.

- b. Fungsi konsultasi

Konsultasi dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) 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.

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

d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang, membuat/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 memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi pengendalian

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

Sedangkan menurut Kartono (2017:81) yaitu memandu, menuntun, membimbing, membangun motivasi – motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan – jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Berdasarkan pengertian tentang fungsi kepemimpinan dapat diartikan bahwa peranan seorang pemimpin mempengaruhi bagaimana cara bekerja seorang karyawan di suatu organisasi baik dalam pengendalian sampai partisipasi pemimpin. Sehingga pemimpin sangat berperan penting dalam mengatur hasil kerja karyawannya. s

2.1.1.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Dalam konteks banyaknya fakta yang diamati, dapat disimpulkan bahwa berbagai faktor memengaruhi jalannya proses kepemimpinan, terutama dalam dinamika keorganisasian. Ini menyiratkan bahwa penerapan gaya atau aktivitas kepemimpinan oleh seseorang sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi di lingkungannya.

Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Setiawan dan Muhith (2013) adalah sebagai berikut:

1. Faktor kemampuan individu
2. Faktor jabatan
3. Faktor situasi dan kondisi

Berikut penjelasannya:

1. Faktor kemampuan individu

Kepemimpinan, faktor pribadi yang berupa berbagai kompetensi seorang pemimpin sangat mempengaruhi proses kepemimpinannya. Dalam hal ini, konsepsi kepemimpinan umumnya memusatkan perhatian kepada pribadi pemimpin dengan berbagai kualitas atau kemampuan yang dimilikinya.

2. Faktor jabatan

Seorang pemimpin dalam berperilaku harus selalu mengindahkan dalam posisi dimana ia berada. Satu hal yang harus dipahami oleh seorang pemimpin dalam ruang vakum. Dalam hal ini seorang pemimpin harus memiliki citra tentang perilaku kepemimpinannya yang digunakan sehingga sesuai dengan situasi yang menyertainya.

3. Faktor situasi dan kondisi

Seorang pemimpin dalam factor ini harus memiliki fleksibilitas yang tinggi terhadap situasi dan kondisi yang juga menyertai para bawahannya. Bila tidak maka yang akan muncul bukan *commitment* (kepatuhan) tetapi resistensi (perlawanan) dari para bawahan yang pada akhirnya berakibat pada tidak efektifnya suatu kepemimpinannya.

pemahaman terhadap situasi dan kondisi ini sangat penting bagi seorang pemimpin sehingga gaya kepemimpinannya tidak selalu monoton.

2.1.1.5 Indikator Kepemimpinan

Peran seorang pemimpin berdampak pada individu yang berada di bawah kepemimpinannya. Tanggung jawab utama seorang pemimpin mencakup pemahaman menyeluruh terhadap potensi organisasi yang dikelolanya agar dapat memahami setiap permasalahan dari berbagai perspektif. Selain itu, kemampuan komunikasi yang efektif juga menjadi kunci, di mana seorang pemimpin diharapkan mampu menyampaikan permasalahan secara jelas tanpa menimbulkan kekhawatiran di pada bawahannya.

Menurut Lukman (2012) Kepemimpinan yang baik akan memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Bersifat adil ialah seorang pemimpin harus bersifat adil terhadap seluruh bawahannya dalam suatu lembaga atau instansi
- b. Mendukung tercapainya tujuan ialah seorang pemimpin harus selalu mendukung bawahannya dan mengikutsertakan bawahannya agar bisa mencapai tujuan organisasi yang diinginkan.
- c. Menciptakan rasa aman adalah setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya.
- d. Bersikap menghargai adalah setiap pemimpin berkewajiban untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

Adapun indikator kepemimpinan menurut Handoko (2013:297) adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
- b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
- c. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.

- d. Ketegasan (*decisiveness*), atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- e. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
- f. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Siagian Sondang P. (2003:97) berpendapat, tujuh indikator yang dapat harus dimiliki pimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Iklim saling mempercayai Hubungan saling mempercayai akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.
- b. Penghargaan terhadap ide bawahan Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide- ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi tempat bekerja.
- c. Memperhitungkan perasaan para bawahan Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.
- d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.
- e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan

dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku 33 pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya, memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.

- f. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya. Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.
- g. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional. Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan professional. Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

Berdasarkan beberapa indikator kepemimpinan diatas dapat diartikan pimpinan perlu memiliki beberapa kemampuan untuk menjadi pemimpin. Pertama pemimpin perlu memiliki kepribadian baik dan adil serta pemikiran yang visioner dan pemimpin perlu memiliki kemampuan komunikasi yang baik kepada bawahan maupun kepada organisasi lain.

2.1.2 Motivasi Kerja

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Istilah motivasi berasal dari bahasa latin "*movere*" yang mengandung makna dorongan atau penggerakan. Motivasi membahas strategi untuk mengarahkan dan mengoptimalkan daya serta potensi agar individu dapat bekerja menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2014:61) motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk tercapai tujuan organisasi atau perusahaan dan pastinya motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan. Sedangkan menurut Hasibuan (2014:141) mendefinisikan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegirahan kerja seorangh agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi Kerja merupakan suatu dorongan yang menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan dalam mendapatkan apa yang ia tuju. Faktor pendorong tersebut bisa dari diri sendiri ataupun berupa pengaruh dari orang lain (Rosen et al., 2015) Peran motivasi kerja sangat krusial dalam melibatkan seluruh kinerja dan kesuksesan suatu perusahaan. Karyawan yang memperoleh motivassi cenderung menunjukkan tingkat produktivitas dan kreativitas yang lebih tinggi, serta memberikan kontribusi yang positif terhadap tujuan organisasi. Tingkat motivasi kerja yang tinggi juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan, mengurangi tingkat pergantian, dan menciptakan atmosfer kerja yang positif. Secara keseluruhan, motivasi kerja menjadi dasar yang kokoh untuk pertumbuhan, inovasi, dan kelangsungan operasional perusahaan. Sama halnya dengan yang dikatakan Handoko (2013:249) yang berpendapat bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia, keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

Dari beberapa pengertian diatas dapat diartikan bahwa motivasi adalah pendorong internal dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bergerak dan menciptakan semangat kerja, sehingga individu bersedia bekerja dengan efektif dan

berintegrasi sepenuhnya dengan segala upaya untuk mencapai kepuasan dalam bekerja. Hal ini dilakukan dengan tujuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.2.2 Teori Motivasi Kerja

Menurut Edy Sutrisno (2012, hal. 121) teori motivasi dikelompokkan dua aspek, yaitu teori kepuasan dan teori motivasi proses:

- a. Teori kepuasan
- b. Teori motivasi proses

Berikut penjelasannya:

a. Teori Kepuasan, teori ini mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu. Penganut-penganut teori kepuasan, antara lain:

1. F.W. Taylor dengan teori motivasi konvensional ini termasuk content theory, karena F.W. Taylor memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya menyebabkan orang mau bekerja keras.
2. Abraham H. Maslow dengan teori hierarki, teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow, mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, sebagai berikut:
 - a. Kebutuhan fisiologis (physiological)
 - b. Kebutuhan rasa aman (safety)
 - c. Kebutuhan hubungan sosial (affiliation)
 - d. Kebutuhan pengakuan (esteem)
 - d. Kebutuhan aktualisasi diri (self actualization)
3. David McClelland dengan Teori Motivasi Prestasi Menurut teori ini, ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan akan:
 - a. Kebutuhan akan kinerja
 - b. Kebutuhan akan afiliasi

- c. Kebutuhan akan kekuasaan
- 4. Douglas Mc Gregor dengan Teori X dan Y Prinsip teori X didasarkan pada pola pikir konvensional yang ortodoks dan menyorot sosok negatif perilaku manusia. Teori ini memandang manusia dengan kaca mata gelap dan buram yang menganggap manusia itu:
 - a. Malas dan tidak suka bekerja
 - b. Kurang bisa bekerja keras, menghindari dari tanggung jawab
 - c. Mementingkan diri sendiri, dan tidak mau peduli pada orang lain.
 - d. Kurang suka menerima perubahan.

Prinsip umum teori Y amat jauh berbeda dari teori X. Teori ini dapat dikatakan merupakan suatu revolusi pola pikir dalam memandang manusia secara optimis, adapun teori Y memandang manusia itu pada dasarnya:

- a. Rajin, aktif, dan mau mencapai prestasi bila kondisi konduktif.
- b. Sebenarnya mereka dapat produktif, perlu diberi motivasi.
- c. Selalu ingin perubahan dan merasa jemu pada hal-hal yang monoton.

Teori Motivasi Proses, pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap bekerja sesuai dengan keinginan manajer.

- a. Teori harapan (*expectancy theory*)
- b. Teori keadilan (*equity theory*)
- c. Teori pengukulan (*reinforcement theory*)

2.1.2.3 Karakteristik dan Kebutuhan Motivasi Kerja

Menurut Donni J.P (2016), terdapat tiga macam karakteristik dasar dari motivasi kerja yang berkenaan dengan pegawai, yaitu:

1. Usaha (*Effort*)

Merupakan kekuatan dari perilaku kerja seseorang atau seberapa besar upaya yang dikeluarkan seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaannya.

2. Ketekunan (*Persistence*)

Ketekunan yang dijalankan individu dalam menggunakan usahanya pada tugas-tugas yang diberikan.

3. Arah (*Direction*)

Karakteristik ini mengarahkan pada kualitas kerja seseorang dalam perilaku bekerjanya.

2.1.2.4 Faktor Faktor Motivasi Kerja

Dalam menjalankan tugasnya, karyawan sebaiknya memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi agar dapat berhasil mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Motivasi kerja menjadi elemen kunci yang mendorong karyawan untuk meningkatkan performa, dipengaruhi oleh sejumlah faktor tertentu.

Menurut Saydam dalam Kadarisman (2012:296) menyebutkan bahwa motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologi dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).

1. Faktor Internal

a. Kematangan pribadi

Orang yang bersifat egois dan kemandirian biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut, sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya

b. Tingkat Pendidikan

Seorang karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimiliki tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat karyawan tersebut mempunyai motivasi yang rendah didalam bekerja.

c. Keinginan dan harapan pribadi Seorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.

d. Kebutuhan

Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar

kebutuhan seseorang untuk di penuhi maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut miliki untuk bekerja keras.

e. Kelelahan dan kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

f. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan comited terhadap pekerjaannya.

2. Faktor Eksternal

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja pada keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan ,kebersihan,pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang- orang yang ada di tempat tersebut.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja baik. Pemberian upah yang rendah tidak akan membangkitkan motivasi para pekerja.

c. Supervisi yang baik

Seorang supervisor dituntut untuk memahami sifat dan karakteristik bawahannya. Seorang supervisor membangun hubungan positif dan membantu motivasi karyawan dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif, yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan bekerja memberikan karyawan umpan balik yang mengakui usaha dan kinerja karyawan dan mendukung perencanaan dan pengembangan karier untuk para karyawan.

d. Adanya jaminan karier

Karier adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para karyawan mengejar karier untuk dapat memenuhi kebutuhan individu secara mendalam. Seseorang akan berusaha bekerja keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan kalau yang bersangkutan ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian, kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut

e. Status dan tanggung jawab

Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja. Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan atau instansi di tempatnya bekerja. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercaya, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatannya.

f. Peraturan yang fleksibel

Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Apabila kebijakan di dalam organisasi dirasa kaku oleh karyawan, maka akan cenderung mengakibatkan karyawan memiliki motivasi yang rendah.

2.1.2.5 Indikator Motivasi Kerja

Seseorang yang termotivasi dapat dikenali melalui tanda-tanda yang tercermin dalam perilakunya. Tanda-tanda tersebut antara lain adalah ketekunan dalam menyelesaikan tugas tanpa cepat menyerah dan selalu memiliki dorongan untuk meningkatkan pencapaian dirinya. Menurut Siagian (2013:138) indikator motivasi adalah sebagai berikut:

a. Daya pendorong

Daya pendorong adalah semacam naluri, tetapi hanya suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum. Namun, cara-cara yang digunakan dalam mengejar kepuasan terhadap daya pendorong tersebut berbeda bagi tiap individu menurut latar belakang kebudayaan masing-masing.

b. Kemauan

Kemauan adalah dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi (ada pengaruh) dari luar diri. Kata ini mengindikasikan adanya akan dilakukan sebagai reaksi atas tawaran tertentu dari luar.

c. Kerelaan

Kerelaan adalah suatu bentuk persetujuan atas adanya permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan suatu permintaan tertentu tanpa merasa terpaksa dalam melakukan permintaan tersebut.

d. Membentuk keahlian

Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau perubahan kemahiran seseorang dalam suatu ilmu tertentu.

e. Membentuk keterampilan

Keterampilan adalah kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu. Keterampilan bukan hanya meliputi gerakan motorik melainkan juga penguasaan fungsi mental yang bersifat kognitif. Konotasinya pun luas sehingga sampai pada mempengaruhi atau mendayagunakan orang lain. Artinya orang yang mampu mendayagunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang trampil.

f. Tanggung jawab

Tanggung jawab sebagai suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik peranan itu merupakan hak maupun kewajiban ataupun kekuasaan. Secara umum tanggung jawab diartikan sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku menurut cara tertentu.

g. Kewajiban

Kewajiban adalah sesuatu yg harus dilakukan atas sesuatu yang dibebankan

kepadanya.

h. Tujuan

Tujuan merupakan pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana organisasi atau perusahaan bermaksud untuk memujudkan dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu

Indikator pemberian motivasi menurut Hasibuan H. Malayu S. P (2008:97)

yaitu:

- a. Gairah dan semangat kerja pegawai
- b. Moral dan kepuasan kerja pegawai
- c. Produktivitas kerja pegawai
- d. Loyalitas dan kestabilan pegawai pada organisasi
- e. Kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai
- f. Mengefektifkan pengadaan pegawai
- g. Suasana dan hubungan kerja yang baik
- h. Kreativitas dan partisipasi pegawai yang tinggi
- i. Tingkat kesejahteraan pegawai yang tinggi
- j. Tingginya tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja sumber daya manusia merupakan frasa yang berasal dari istilah Job Performance atau Actual Performance (kinerja pekerjaan atau pencapaian sesungguhnya yang diperoleh oleh individu). Hasibuan (2012:65) kinerja adalah, Suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Dengan demikian meningkatkan kinerja karyawan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia (Ningrum, 2013).

Serta menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Keberhasilan seseorang adalah hasil dari paduan antara kapabilitas, dedikasi, dan peluang, yang dapat dievaluasi dari kualitas kerjanya. Sedangkan menurut Mangkunegara (2013:67) “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan

dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Performa pegawai memegang peranan penting dalam mencapai target perusahaan. Menurut beberapa pakar, kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai mutu seseorang dalam menjalankan tanggung jawabnya.

2.1.3.2 Tujuan Evaluasi Kinerja Karyawan

Tujuan evaluasi kinerja adalah Maksud dari penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja suatu organisasi dengan cara meningkatkan produktivitas sumber daya manusia di dalamnya.

Menurut Sunyoto (2013:74) tujuan dari evaluasi kinerja adalah:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja pegawai
- c. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap karier
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan

Tujuan dari evaluasi kinerja adalah menilai dan menyampaikan kepada karyawan tentang performanya dalam pekerjaan tertentu, serta merumuskan tindakan perbaikan. Tindak lanjut dari evaluasi kinerja ini melibatkan pengambilan keputusan administratif terkait promosi, pemecatan, peningkatan bonus dan gaji pokok, serta aspek lainnya.

2.1.3.3 Manfaat Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo dalam Rozarie (2017:66) penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

- a. Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang.
- b. Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.

- c. Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
- d. Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.
- e. Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat.
- f. Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

Menurut Rozarie (2017:64) menyebutkan “Penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan dalam rangka pelayanan kepada konsumen/publik sekaligus juga 10 sebagai pedoman untuk menjadikan karyawan dapat dipromosikan ke jenjang yang lebih baik. Kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, oleh karena itu untuk memastikan apakah pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik diperlukan penilaian terhadap pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan”

2.1.3.4 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Bintoro & Daryanto (2017:51). Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor:

1. Faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.
2. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, attitude (sikap), personality (kepribadian), pembelajaran, dan motivasi.
3. Faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan job.

Menurut Lilies (2020:13) Diketahui beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan yaitu:

1. Karakteristik situasi

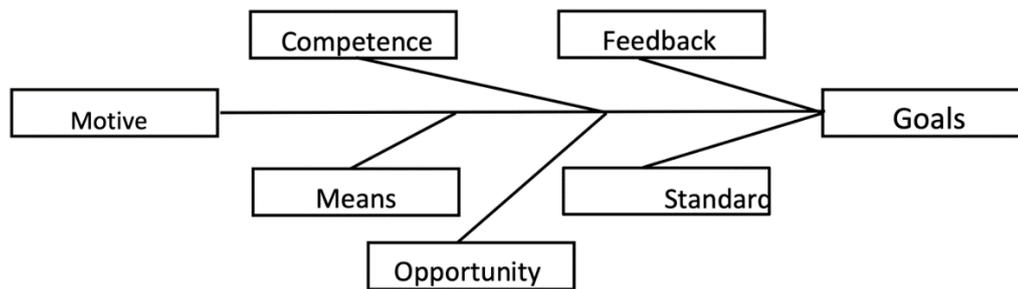
2. Kemampuan dalam bekerja sama
3. Deskripsi pekerjaan, spesialisasi pekerjaan dan standar kinerja
4. Faktormotivasi
5. Tujuan tujuan penilaian kinerja
6. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi
7. Kualitas hasil pekerjaan
8. Faktor kemampuan dalam pekerjaan
9. Kuantitashasilpekerjaan

2.1.3.5 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2011:101) Indikator kinerja dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja, tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian. Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan). Hal ini menunjukkan jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi.

Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja.

Seperti pada gambar 1 dibawah ini yang menunjukkan keterikatan 7 indikator yang terhubung menurut wibowo (2011:101). Diantaranya 7 indikator tersebut adalah motive, means, competence, opportunity, feedback, standard, goals.



Gambar 2.1 Indikator Kinerja Karyawan

Sumber: Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson,
 Management of Organizational Behavior, 1996:386

Penjelasannya 7 indikator kinerja dibawah ini:

1. Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan.

2. Standart

Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang diaktakan berhasil apabila mampu mencapai atasandan bawahan.

3. Umpan Balik

Umpan balik merupakan masukan yang di pergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan factor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat dan sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikansebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan syarat utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan Yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7. Peluang

Mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

Menurut Robbins (2006:260) Diketahui indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah:

1. Kuantitas kerja

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

2. Kualitas kerja

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu yaitu kesesuaian kinerja dengan waktu yang telah ditetapkan. Ketetapan waktu merupakan cara yang digunakan untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja karyawan.

4. Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Meri Oposma et.,al (2013) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hander Lobeng et., al tahun (2020) yang menyatakan juga bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karawan. Dan sejalan dengan penelitian Yulia Khoirunnisa et.,al (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perilaku kepemimpinan menjadi faktor penting dalam menunjang pekerjaan baik dalam komunikasi maupun efisiensi dan efektivitas pekerjaan. Sehingga mampu mengoptimalkan hasil kerja yang berdampak pada kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan menurut para ahli Brahmasari dan suprayetno (2019:126) bahwa kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

Berdasarkan *research gap* dan relevansi pentingnya peran kepemimpinan terhadap kinerja karyawan maka didapat hipotesis berupa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Meri Oposma et.,al (2013) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hander Lobeng

et., al tahun (2020) yang menyatakan juga bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karawan. Dan sejalan dengan penelitian Yulia Khoirunnisa et.,al (2023) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Seperti yang dikatakan Mangkunegara (2014:61) motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk tercapai tujuan organisasi atau perusahaan dan pastinya motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan.

Berdasarkan *research gap* dan relevansi pentingnya peran motivasi kerja terhadap kinerja karyawan maka didapat hipotesis berupa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Sebelum penelitian ini dilakukan, terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh beberapa peneliti yang telah membahas sebagian atau seluruh variabel yang digunakan pada penelitian ini. Berikut beberapa penelitian terdahulu

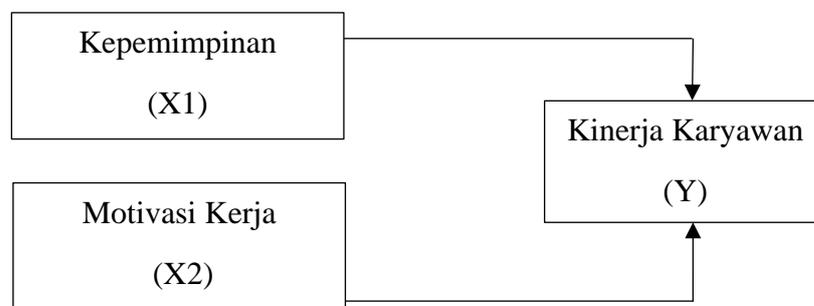
Tabel 2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Judul Peneliti	Nama Peneliti dan Tahun	Metode Penelitian	Hasil penelitian
Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang	Meri Oposma et.al 2013	Metode Kuantitatif	Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan terdapat pengaruh positif signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Kepemimpinan dan motivasi Kerja terhadap kinerja Karyawan PT. sejahtera Usaha Bersama Orang	Hander Lobeng et.al 2020	Metode kuantitatif	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Pengaruh Kepemimpinan dan motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT Kreasinergi Idea Explora Bandung	Yulia Khoirunnisa et.al 2023	Metode Kuantitatif	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.4 Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual merupakan formulasi atau simplifikasi dari kerangka teori atau teori-teori yang mendukung penelitian tersebut (Soekidjo Notoatmodjo 2012:100). Sedangkan Menurut Hardani *et al.*, (2020) Kerangka berpikir adalah sebuah model atau gambaran yang berupa konsep yang didalamnya menjelaskan tentang hubungan antara variabel yang satu dengan variabel yang lainnya. Pada penelitian ini menggunakan kepemimpinan sebagai variabel bebas satu (X1) dan motivasi kerja sebagai variabel bebas dua (X2) dan terdapat variabel terikat kinerja karyawan (Y). Adapun konseptual penelitian seperti gambar dibawah ini:



Gambar 2.2 Konseptual Penelitian

2.5 Pengembangan Hipotesis

Menurut Hardani *et al.*, (2020) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Maksud dari sementara yaitu setiap masa mengalami perkembangan dinamika baik dari teori maupun praktik, oleh karena itu dalam pembuktian kali ini juga menentukan relevan atau tidaknya suatu penelitian. Sedangkan menurut Sugiyono (2017:159) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Hipotesis merupakan dugaan atau perkiraan yang memiliki probabilitas salah maupun benar. Adapun hipotesis yang diperoleh sebagai berikut:

- H1 : Ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada SMK Nahyada Global Singosari Malang.
- H2 : Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada SMK Nahyada Global Singosari Malang.