

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi. Manajemen SDM adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang di desain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu SDMnya (Rivai, 2009:1). Menurut Umar (2008:128) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, dalam pergerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Dessler (2011:5) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek

manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian, Sedangkan Andrew dalam Mangkunegara (2013: 4) berpendapat bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang di dalamnya terkandung fungsi – fungsi manajerial dan operasional yang ditujukan agar sumber daya manusia dapat dimanfaatkan seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Dengan perencanaan sumber daya manusia dapat menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan rencana suatu organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempata pegawai secara tepat dan bermanfaat.

2.1.2. Gaya kepemimpinan

2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Seorang pemimpin harus mengetahui betul fungsi pemimpin dan sekaligus mengetahui unsur-unsur kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi, kemampuan mengajak, mengarahkan, menciptakan dan mencetuskan ide.

Menurut Ordway Tead dalam buku Kartini Kartono (2010), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berdasarkan pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Dubin dalam Wahjosumidjo, (2002:21) *“Leadership is the exercises of authority and the making of decisions”* (Kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dan membuat keputusan). Dari pendapat Dubin dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan aktivitas yang dilakukan oleh para pemegang kekuasaan dalam membuat suatu keputusan.

Menurut Terry dalam Wahjosumidjo, (2003:25) menyatakan bahwa *“Leadership is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objectives”* (Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok). Dari pendapat Terry dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.

Adapun beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tentang kepemimpinan, diantaranya menurut Robbins dan Judge (dalam Teguh Sriwidadi dan Oey Charlie, 2011) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang direncanakan. Menurut Rivai dan Mulyadi (dalam Teguh

Sriwidadi dan Oey Charlie, 2011) kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.2.2. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Seorang pemimpin harus mengetahui betul fungsi pemimpin dan sekaligus mengetahui unsur-unsur kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi, kemampuan mengajak, mengarahkan, menciptakan ide.

Menurut Rivai (2011:42) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mengetahui bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan diterapkan oleh seorang

pemimpin. Gaya kepemimpinan yaitu suatu pola yang digunakan dari tindakan pemimpin baik nyata maupun tidak nyata untuk bawahannya.

Menurut Miftah Thoha, ([http : // ada dduanarta .blogspot.com /2014 / 11 /gaya – kepemimpinan – merurut – para - ahli.html](http://adaduanarta.blogspot.com/2014/11/gaya-kepemimpinan-merurut-para-ahli.html)), (2010:49) mengemukakan bahwa *"Leadership style is the norm of behavior that is used by a person at the time the person is trying to influence the behavior of others or subordinates"* (Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya). Dari pendapat Miftah Thoha dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan itu adalah suatu perilaku yang digunakan seseorang untuk dapat mempengaruhi perilaku orang lain.

Menurut Hersey, ([https: //www . academia . edu/ 6061938 / Situational_Leadership_Hersey_- _Blanchard](https://www.academia.edu/6061938/Situational_Leadership_Hersey_-_Blanchard)), (2002:3) mengatakan bahwa *"leadership style is consistent behavior patterns are applied in the work"* (Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang diterapkan dalam bekerja). Dari pendapat Hersey dapat diartikan gaya kepemimpinan itu merupakan suatu pola perilaku

yang konsisten/tak berubah-ubah yang diterapkan seseorang dalam suatu pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.2.3. Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Umam (2010:278), ada lima jenis gaya kepemimpinan, yaitu gaya autokratis, gaya birokratis, gaya diplomatis, gaya partisipatif dan gaya *free rein leader*.

1. Gaya kepemimpinan autokratis

Pemimpin yang autokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (*authority*) dari suatu sumber, pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Ia menggunakan *authority* ini sebagai pegangan atau hanya sebagai alat atau metode agar sesuatunya dapat dijalankan serta diselesaikan. “Apa yang dilakukan pemimpin dengan gaya ini hanyalah memberitahukan tugas seseorang serta menuntut kepatuhan orang secara penuh tanpa bertanya”.

2. Gaya kepemimpinan birokratik

Gaya kepemimpinan yang dijalankan dengan menginformasikan kepada para anggota atau bawahannya apa dan bagaimana sesuatu itu harus dilaksanakan. Akan tetapi, dasar-dasar dari perintah gaya kepemimpinan ini hampir sepenuhnya menyangkut kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur dan peraturan-peraturan yang terkandung dalam organisasi.

3. Gaya kepemimpinan diplomatis

Pada gaya ini dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin yang diplomat adalah juga seorang seniman, yang melalui seninya berusaha melakukan persuasi secara pribadi. Jadi, sekalipun ia memiliki wewenang atau kekuasaan yang jelas, ia kurang suka mempergunakan kekuasaannya itu. Ia lebih cenderung memilih cara menjual sesuatu (memotivasi) kepada bawahannya dan mereka menjalankan tugas pekerjaannya dengan baik.

4. Gaya kepemimpinan partisipatif

Pemimpin dengan gaya partisipatif adalah pemimpin yang selalu mengajak secara terbuka kepada bawahannya untuk berpartisipasi atau mengambil bagian secara aktif, baik secara luas atau dalam batas-batas tertentu dalam pengambilan keputusan, pengumuman kebijakan dan

metode-metode operasionalnya. Jenis pemimpin ini dapat berupa seorang pemimpin yang benar-benar demokratis.

5. Gaya kepemimpinan *free rein leader*

Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin seakan-akan menunggang kuda yang melepaskan kedua kendali kudanya. Walaupun demikian, pemimpin dalam gaya ini bukanlah seorang pemimpin yang benar-benar memberikan kebebasan kepada anggota atau bawahannya untuk bekerja tanpa pengawasan sama sekali. Hal yang dilakukan pemimpin tersebut adalah menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh anggota atau bawahannya untuk bebas bekerja dan bertindak tanpa pengarahan atau kontrol lebih lanjut, kecuali apabila mereka memintanya.

According to Thoha (2013:49) says that the kind of leadership style is divided into two categories of types of extreme styles are :

1. autocratic leadership style.

This style is seen as a style that is based on the position and power over the use of authority.

2. Democratic leadership style

This style is associated with personal power and participation in the process of problem solving and decision making.

Menurut Thoha (2013:49) mengatakan bahwa jenis gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori jenis gaya yaitu :

1. Gaya kepemimpinan otokratis.

Gaya ini dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.

2. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

According Hasibuan (2007:170) type of leadership is divided into two parts, namely:

1. Participatory Leadership

Participatory leadership is when in its leadership done by persuasive, creates the harmonious cooperation, fostering loyalty, and the participation of the subordinates. Leaders motivate subordinates feel co-owns the company. Subordinates must participate to give advice, ideas, and considerations in the decision-making process. Participatory style leaders will encourage the ability of subordinate decision. Thus, the leadership will always foster a subordinate to accept greater responsibility.

2. *Leadership Delegatif*

Leadership Delegatif when a leader delegate authority to a subordinate with a somewhat complete. Thus, the subordinate can take decisions and discretion with free or freely in carrying out his work. The leader no matter how subordinate to decisions and do his job, fully.

Menurut pendapat Hasibuan (2007:170) jenis gaya kepemimpinan dibagi menjadi dua bagian, yaitu :

1. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan.

Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

2. 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. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Dalam hal ini bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

2.1.2.4. Unsur-Unsur Gaya Kepemimpinan

According Rivai to the elements of leadership styles that affect subordinate organizational objectives in order to be achieved, namely :

1. Authoritarian leadership

Style authoritarian Leadership Leadership also called directive or dictator. The leader gave instructions to subordinates, explaining what needs to be done, then the task is run in accordance with the employee is instructed by superiors. This leadership style is to use the method of approach in achieving the power of decision and the development of its structure, so that the most disadvantaged in organizations.

2. Democratic Leadership

Styles leadership style is characterized by the presence of a structure development using cooperative decision making approach. In this leadership style, there is cooperation between the supervisor with a subordinate.

Under the leadership of democratic subordinates tend to high moral, can work together, giving priority to the quality of work and can drive yourself.

3. Leadership styles Free

Style leadership is Free it gives full power on subordinates, organisational structures are loose, passive leader. The primary role of supporting material is to provide leadership and participate if asked subordinates".

Menurut Rivai ada tiga macam unsur-unsur gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan direktif atau diktator. Pemimpin memberikan instruksi kepada bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya karyawan menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dalam gaya kepemimpinan ini, ada kerjasama antara atasan dengan bawahan. Dibawah kepemimpinan

demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

3. Gaya Kepemimpinan Bebas

Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan”.

According to (Koontz, et. Al. 2001. p. 506-507). There are four elements that are present in a skil in leadership style. The four elements are as follows:

- 1. The authority or power of leaders*
- 2. capability in the converge combine human resource which has power-power motivation that varies every time and situation*
- 3. The ability to develop a working climate in responding and evokes a poses/motivation.*
- 4. The ability in developing the style of leadership style.*

Menurut (Koontz, et. al. 2001. hal. 506-507).

Ada empat unsur yang terdapat dalam suatu keahlian dalam gaya kepemimpinan. Keempat unsur tersebut adalah sebagai berikut:

1. Otoritas atau kekuatan pemimpin
2. Kemampuan dalam menyatu padukan sumber tenaga manusia yang memiliki daya-daya motivasi yang bervariasi setiap waktu dan situasi
3. Kemampuan dalam mengembangkan iklim kerja dalam merespons dan membangkitkan/menimbulkan motivasi.
4. Kemampuan dalam mengembangkan gaya-gaya kepemimpinan.

Unsur tersebut diatas akan kami jabarkan dalam penjelasan berikut ini:

1. Otoritas atau kekuatan pemimpin.

Unsur yang pertama ini menekankan pada otoritas dan kekuatan pemimpin. Kedua istilah ini diambil dari kata "authority" dan "power", "power" menunjuk pada konsep yang lebih luas. Kata "power" diartikan sebagai suatu kemampuan individu atau kelompok dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain. Ada berbagai cara yang bisa ditempuh untuk mendapatkan "power", yaitu sebagai berikut:

- Keahlian seseorang
- *Referent power*
- *Reward power*
- *Coercive power*

Sedangkan istilah "*authority*" dalam organisasi menunjukkan otoritas atau kekuasaan dalam suatu kedudukan yang berhak membuat/mengambil keputusan-keputusan organisasi.

2. Kemampuan dalam menyatu padukan sumber tenaga manusia yang memiliki daya-daya motivasi yang bervariasi setiap waktu dan situasi.

Dalam unsur yang kedua ini, berkenaan dengan pemahaman dasar manusia. Seorang pemimpin harus mengerti mengenai teori motivasi, jenis-jenis motivasi dan harus mampu menerapkan pengetahuan tentang motivasi ini terhadap individu yang kompleks dan dalam berbagai situasi yang mempengaruhi iklim organisasi.

3. Kemampuan dalam mengembangkan iklim kerja dalam merespons dan membangkitkan/menimbulkan motivasi.

Dalam unsur ini, menjelaskan bahwa seorang pemimpin menunjukkan kemampuan dalam membangkitkan semangat bawahan untuk menggunakan kemampuan mereka dalam menyelesaikan masalah. Kalau penggunaan fungsi motivasi itu lebih berpusat pada bawahan dengan segala kebutuhannya, inspirasi justru datang dari pimpinan kelompok.

4. Kemampuan dalam mengembangkan gaya-gaya kepemimpinan.

Pada unsur terakhir ini, unsur gaya kepemimpinan lebih menekankan pada kemampuan pemimpin dalam memilih tipe yang sesuai dengan situasi atau iklim organisasi untuk menggerakkan bawahannya secara berhasil.

2.1.3. Motivasi Kerja

2.1.3.1. Pengertian Motivasi

Setiap pegawai memiliki motivasi yang berbeda-beda untuk bekerja dengan baik, tidak dapat dipungkiri lagi bahwa berhasil atau tidaknya operasional instansi dalam mencapai tujuannya adalah ditentukan oleh kepemimpinan yang baik dari seorang pemimpin didalam memberikan motivasi kepada pegawainya. Motivasi berperan penting didalam suatu instansi, sehingga motivasi dapat diartikan berbeda oleh setiap individu sesuai dengan tempat dan keadaan dari masing-masing individu. Untuk lebih jelasnya dibawah ini akan penulis kutipkan beberapa pendapat mengenai pengertian motivasi.

Menurut Wibowo (2016:322) Motivasi adalah dorongan dari serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan.

According to Daft (2006: 365). "Motivation is a process that explains the direction and perseverance of individuals to achieve something desired".

Motivasi adalah proses yang menjelaskan arah dan ketekunan individu untuk mencapai sesuatu yang diinginkan.

According to Flippo (2000). "Motivation is a condition that moves employees to be able to achieve the purpose of motive".

Motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan seorang pegawai dan sebuah organisasi agar dapat bekerja supaya berhasil, hingga para pegawai dan tujuan dari organisasi tersebut tercapai.

Dari beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan mengenai motivasi di atas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu faktor pendorong yang ada didalam diri manusia untuk melakukan atau tidak melakukan suatu aktivitas tertentu. Jika keinginan, kebutuhan dan harapan kerja

seseorang bekerja dengan giat dan berprestasi, agar apa yang menjadi tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai.

2.1.3.2. Faktor-faktor Motivasi Kerja

Ada berbagai macam alasan mengapa manusia bekerja. Apabila kita menerima pandangan yang menyatakan bahwa orang bekerja untuk mendapatkan “imbalan” yang dirumuskan secara luas, maka imbalan tersebut dapat kita uraikan menjadi dua macam kelas yang bersifat sangat umum. Motivasi melibatkan faktor-faktor individu (internal) dan faktor-faktor organisasional (eksternal).

Menurut Edy Sutrisno (2007:124-129), faktor-faktor motivasi di kelompokkan kedalam dua kelompok yaitu, faktor eksternal (karakteristik organisasi) dan faktor internal (karakteristik pribadi).

Faktor eksternal (karakteristik organisasi) yaitu: kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerja, status dan tanggung jawab, peraturan yang fleksibel. Faktor internal (karakteristik internal) yaitu: keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh pengakuan, keinginan

untuk berkuasa, kelelahan dan kebosanan. Selain itu ada 3 motivasi yang paling menentukan tingkah laku manusia, terutama berhubungan dengan situasi pegawai serta gaya hidup, yaitu :

1. *Affiliation motivation*, motif yang menyebabkan seseorang mempunyai keinginan untuk berada bersama-sama dengan orang lain, mempunyai hubungan afeksi yang hangat dengan orang lain, atau selalu bergabung dengan kelompok bersama-sama orang lain.
2. *Achievement Motivation*, motif yang mendorong serta menggerakkan seseorang untuk berprestasi dengan selalu menunjukkan peningkatan kearah *standard exelence*.
3. *Power motivation*, motif yang mendorong seseorang untuk bertingkah laku sedemikian rupa sehingga mampu memberi pengar kepada orang lain.

According to Chatab (2007:116), motivation factors consists of as follows:

1. *The results of work, success or achievement*
2. *Recognition or awards*
3. *Work that is full of challenges*
4. *Greater responsibility*

5. *Progress and growth*

Menurut Chatab (2007 : 116), faktor motivasi terdiri dari seperti berikut :

1. Hasil kerja, keberhasilan atau prestasi
2. Pengakuan atau penghargaan
3. Pekerjaan yang penuh tantangan
4. Tanggung jawab yang lebih besar
5. Kemajuan dan pertumbuhan

According to Fredick Hezberg, dkk (Wirawan, 2013) “suggests the factors which affect the motivation of working” :

1. *motivation factors: factors that exist in the work, it is this factor that can lead to job satisfaction and willingness to work harder. This factor will encourage more efforts.*
2. *health Factors: factor is called penyehat because it serves to prevent the onset of labor discontent, health factors are factors that the numbers are sufficient factors motivators. If the number of factors keeping insufficient will cause dissatisfaction. So factor-keeping does not create job satisfaction but can prevent the onset of labor discontent.*

Menurut Fredrick Hezberg, dkk (Wirawan, 2013) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja :

1. Faktor Motivasi : faktor yang ada dalam pekerjaan, faktor inilah yang dapat menimbulkan kepuasan kerja dan kemauan untuk bekerja lebih keras. Faktor ini akan mendorong lebih banyak upaya.
2. Faktor penyehat : faktor ini disebut penyehat karena berfungsi mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja, faktor penyehat adalah faktor yang jumlahnya mencukupi faktor motivator. Jika jumlah faktor pemelihara tidak mencukupi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja. Jadi faktor pemelihara tidak menciptakan kepuasan kerja akan tetapi dapat mencegah terjadinya ke tidak puasan kerja.

2.1.3.3. Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2012:150), ada 2 (dua) jenis motivasi yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

1. Motivasi positif (*incentive positive*), adalah suatu dorongan yang bersifat positif, maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi

standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. motivasi negatif (*incentive negative*), manajer memotivasi dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan memotivasi negatif, semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Secara garis besar, motivasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam tanpa ada rangsangan dari luar. Sedangkan motivasi ekstrinsik ialah motivasi bersumber dari luar.

According to Darajdat Zakiyah (2002), "divided into two types of motivation that is motivation in themselves (of) the self motivation and beyond (extrinsic)".

1. *Intrinsic motivation*

The motivation of the motives is becoming active or functioning do not need to be stimulated from the outside because inside every individual already there

is an urge to do something. For example someone who enjoyed reading hadn't anyone told or encouraged him because he's been diligent in looking for books for he.

2. *Extrinsic Motivation.*

Extrinsic Motivation is encouragement from outside themselves, the Act or acts that are based on impulse-impulse are sourced from outside one's personal (neighborhood) to do anything because of the force from the outside.

Menurut Darajdat Zakiyah (2002), motivasi dibagi menjadi dua jenis yaitu motivasi dalam diri (intrinsik) dan motivasi di luar diri (ekstrinsik).

1. Motivasi Instrinsik.

Motivasi instrinsik adalah dorongan dari dalam diri atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sebagai contoh seseorang yang senang membaca tidak usah ada yang menyuruh atau mendorongnya karena ia sudah rajin mencari buku-buku untuk dibacanya.

2. Motivasi Ekstrinsik.

Motivasi Ekstrinsik adalah dorongan dari luar diri, tindakan atau perbuatan yang didasari oleh dorongan-dorongan yang bersumber dari luar pribadi seseorang (lingkungan) untuk melakukan sesuatu karena adanya paksaan dari luar.

Motivasi dapat dibedakan berdasarkan jenis-jenisnya. Ada jenis motivasi yang terjadi karena keinginan seseorang yang ingin mendapatkan sesuatu. Jenis motivasi lain yaitu motivasi yang terjadi karena seseorang tersebut ingin mengejar target yang telah ditentukan agar berhasil sesuai dengan apa yang diharapkan.

Biggs and Telfer in Sugihartono, (2007:78)

“explains the types of motivation can be distinguished into four kinds, among others:

1. *Instrumental Motivation*
2. *Social Motivations*
3. *Motivation of overachievers*
4. *Motivation*

Biggs dan Telfer dalam Sugihartono, dkk (2007: 78) menjelaskan jenis-jenis motivasi dapat dibedakan menjadi empat macam, antara lain:

1. Motivasi instrumental
2. Motivasi sosial
3. Motivasi berprestasi
4. Motivasi instrinsik

Motivasi Instrumental merupakan dorongan yang membuat pegawai giat bekerja karena ingin mendapatkan peningkatan jabatan. Motivasi sosial menjadikan pegawai lebih terlibat dalam tugas pekerjaan untuk meraih keberhasilan yang telah ditentukan, karena pegawai memiliki motivasi berprestasi, dan membuat pegawai ingin mengembangkan karier dengan keinginannya sendiri karena mendapatkan dorongan dari motivasi instrinsik.

2.1.3.4. Teori-teori Motivasi

Pengelompokkan atau pengklasifikasian teori-teori motivasi yang sangat terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow.

Menurut Maslow dalam Rivai dan Sagala (2009:840), bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari lima kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologi, yaitu kebutuhan dasar manusia agar tetap bertahan hidup, seperti kebutuhan makan,

minum, perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah.

2. Rasa aman, antara lain kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan hidup.
3. Kebutuhan sosial, antara lain kebutuhan rasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Penghargaan diri, antara lain kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain.
5. Aktualisasi diri, yaitu kebutuhan yang dirasakan oleh seseorang dengan menggunakan kemampuan, keahlian, dan potensi dirinya secara maksimal.

Selain teori kebutuhan Maslow, teori tersebut kemudian dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang terkenal dengan “Teori Motivasi Dua Faktor” yang membicarakan 2 (dua) golongan utama kebutuhan menutup kekurangan dan kebutuhan pengembangan. Menurut teori ini ada 2 faktor yang dapat mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu (1) faktor-faktor yang akan mencegah ketidakpuasan (*hygiene factor*), yang terdiri dari

kemajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi, pekerjaan itu sendiri.

Menurut Herzberg, mencegah atau mengurangi ketidakpuasan dalam keadaan pekerjaan tidak sama dengan memberikan kepuasan positif. Keduanya itu segi-segi motivasi kerja yang berbeda secara kualitatif. Motivasi bisa diberikan jika digunakan motivator yang berfungsi.

According to Mc Clelland "with Motivational Theory. Achievements. This theory argues that the employees have potential energy reserves. How energy is released and used depends on the strength of one's motivation and encouragement of the situation as well as the opportunities available. According to this theory, there are three basic components that can be used to motivate people to work, namely the needs :

1. *The need for achievement = (n Ach)*

The need for Achievement is the driving power that motivates the spirit of work someone. Therefore n.Ach it will encourage someone to develop creativity and direct all its energies and abilities for the sake of achieving an optimal work achievement.

2. *The need for affiliation = (n.Af)*

Affiliate will Need to become a power mover that will motivate the spirit of work someone employees, because of the need of this n.Af that stimulates a person's work, a passion that would motivate and develop themselves and make use of all its energy to finish his chores.

3. *The need for power = (n. Pow)*

Need for power is the driving power that motivates a person's morale officer. Therefore n. Pow it stimulates and motivates the passion of one's work as well as exerting all ability for the sake of achieving power or the best position in the organization”.

Menurut Mc. Clelland dengan Teori Motivasi Prestasi. Teori ini berpendapat bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Menurut teori ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan :

1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*) = (*n.Ach*)

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang, karena itu *n.Ach* ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.

2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) = (*n.Af*)

Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang pegawai, karena kebutuhan *n.Af* ini yang merangsang gairah kerja seseorang pegawai, yang akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

3. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) = (*n.Pow*)

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang pegawai, karena itu *n.Pow* ini merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengarahkan

semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

According to ERG Theory Alderfer in his journal , suggests his theories with the name of the theory (ERG) Existence, Relatedness, Growth. This theory is the refinement of the theory of needs expressed by Maslow. In this theory utilizes all five levels of needs Maslow into three kinds of needs only.

For everyone needs to meet those needs with the best three namely :

- 1. The need for existence (Existence Needs) relate to basic needs including Physiological Needs and Safety Needs of Maslow.*
- 2. The need for Affiliation (Relatedness Needs) Stressed the importance of the relationship between individuals (interpersonal relationships) and also (social relationship). These needs also related with love and esteem needs needs from Maslow.*
- 3. The need for progress (Growth Needs) is intrinsic in a person's desire to advance or enhance their personal progress.*

Menurut Alderfer dalam jurnalnya dengan Teori ERG , mengemukakan teorinya dengan nama teori (ERG) *Existence, Relatedness, Growth*. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow. Dalam teori ini memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan saja. Untuk setiap orang perlu memenuhi tiga kebutuhan tersebut dengan sebaik-baiknya, yaitu:

1. Kebutuhan akan Keberadaan (*Existence Needs*)

Berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalamnya *Physiological Needs* dan *Safety Needs* dari Maslow .

2. Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatedness Needs*)

Menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (*interpersonal relationships*) dan juga bermasyarakat (*social relationship*). Kebutuhan ini berkaitan juga dengan *love needs* dan *esteem needs* dari Maslow.

3. Kebutuhan akan Kemajuan (*Growth Needs*)

Adalah keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemajuan pribadinya.

2.1.4. Kinerja Karyawan

2.1.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut (Hasibuan, 2007: 34) Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu, sebagian besar organisasi, kinerja para pegawai individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Diskusi pembuka tentang jenis pekerjaan dan menjadi seorang pemberi kerja terkemuka menerangkan bahwa seberapa baik para pegawai melakukan pekerjaan mereka mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasional secara signifikan (Mathis dan Jackson, 2009:113).

Menurut Mangkunegara(2004:67) Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Based on (<http://www.businessdictionary.com/definition/jobperformance.html>.) "Performance definition is the work related activities expected of an employee and how well those activities were executed". Kinerja karyawan yang diharapkan dari seorang karyawan dan seberapa baik aktivitas tersebut dilaksanakan.

According to Mathis and Jackson (2009:378) "Performance is basically what is done and what is not done by the employee". Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan apa yang tidak dilakukan oleh karyawan.

Definisi lain mengenai kinerja menurut Wirawan (2009:5) bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator atau suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Dimensi kinerja adalah unsur-unsur dalam pekerjaan yang menunjukkan menjadi 3 (tiga) jenis, yaitu:

1. Perilaku kerja, adalah perilaku karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Perilaku kerja dapat digolongkan menjadi perilaku kerja general dan perilaku kerja khusus. Perilaku kerja general adalah

perilaku kerja yang diperlukan semua jenis pekerjaan, yaitu disiplin kerja. Sedangkan perilaku kerja khusus adalah perilaku yang hanya diperlukan dalam satu jenis pekerjaan tertentu, yaitu kemampuan bekerja sama.

2. Sifat pribadi yang ada hubungan dengan pekerjaan, adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya, yaitu kejujuran.
3. Hasil kerja, adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh anggota organisasi yang mencerminkan adanya suatu keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang diterimanya dan hasil kerja yang telah dicapai karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

2.1.4.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

Menurut Robbins (2006: 121 dalam Andiyanto dan Darmastuti), kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu

yang optimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Iklim organisasi

Iklim kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi, karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Kepemimpinan

Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi.

3. Kualitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolak ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.

4. Kemampuan kerja

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

5. Inisiatif

Inisiatif merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

6. Motivasi

Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

7. Daya tahan/ kehandalan

Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

8. Kuantitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.

9. Disiplin kerja

Dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

According to the opinion of Davis in the Mangkunegara (2011:67) " factors affecting the achievement of the performance factor is the ability (ability) and motivation (motivation) is as follows":

1. *The Ability Factor psychologically, ability (ability) employees consists of the ability of potential (IQ) and the ability of reality (knowledge + skill). That is, employees who have the IQ above average (IQ 110-120) with sufficient education to his post and skilled in doing the daily work, then it will be easier to reach*

the expected performance. Therefore, employees need to be placed on a job that suits his skills (the right man in the right place, the right man on the right job).

2. *Motivation the motivation Factors of attitude (attitude) an employee in the face of situations (situation). Motivation is a condition that drives the employees guided the Organization to achieve the goal (purpose). Mental attitude is a mental condition that encourages employees to attempt to achieve maximum work achievement. Should an employee of mental attitude mental attitude that psychophysical are ready (ready mentally, physically, purpose, and situation). This means that an employee should be prepared mentally, physically capable, understand the main purpose and target the work to be accomplished, capable of utilizing, and created a work situation.*

Menurut pendapat Davis dalam Mangkunegara (2011:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) adalah sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan

reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dipengaruhi faktor intern dan ekstern, faktor-faktor tersebut akan terlihat ketika kinerja yang dihasilkan pegawai mempunyai tingkat prestasi tinggi maka dapat dipastikan kinerja organisasi tersebut juga akan baik.

2.1. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI	JUDUL	HASIL PENELITIAN
1.	Fitriana (Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Karangrayung II	1. Berdasarkan uji t menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai secara individu, dibuktikan dengan

		<p>(Studi Di Kec.Karangrayung Kab.Grobogan)</p>	<p>nilai hasil dari t hitung = 2,603 > t tabel = 2,014, maka H_0 ditolak sehingga ada pengaruh yang signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil analisis ini menunjukkan hipotesis pertama yang menyatakan “Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Karangrayung II Kec. Karangrayung Kab.Grobogan” terbukti kebenarannya.</p> <p>2. Berdasarkan uji t menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja berpengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai secara individu, dibuktikan dengan nilai hasil dari t hitung = 4,218 > t tabel = 2,014, maka</p>
--	--	---	---

			<p>Ho 9 ditolak sehingga ada pengaruh yang signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil analisis ini menunjukkan hipotesis kedua yang menyatakan “Diduga motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Puskesmas Karangrayung II Kec.Karangrayung Kab.Grobogan” terbukti kebenarannya.</p> <p>3. Berdasarkan uji F menunjukkan bahwa secara simultan variabel Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja signifikan mempengaruhi kepuasan Kinerja Pegawai, dibuktikan dengan perhitungan yang diperoleh nilai F hitung sebesar 28,041, angka tersebut berarti $F_{hitung} > F_{tabel}$</p>
--	--	--	--

			<p>sehingga kedua variabel Diduga secara bersama sama berpengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Puskesmas Karangrayung II Kec. Karangrayung Kab. Grobogan. Dari hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara bersama sama berpengaruh secara signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.</p>
2	Bryan Johannes Tampi (2014)	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, (Tbk Regional Sales Manado)</p>	<p>Nilai R Square sebesar 0,637 yang dapat diartikan bahwa pengaruh variabel X (gaya kepemimpinan dan motivasi) terhadap variabel Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 63,7%</p>

			<p>sedangkan sisanya 36,3% dipengaruhi variabel lain diluar variabel yang diteliti.</p>
3	Dhenny Asmarazisa, 2016	Pengaruh Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Btn Batam	<p>1. Variabel kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank BTN Batam. Dari hasil pengolahan data diperoleh F hitung = 50,996, sedangkan F tabel pada taraf signifikansi 5% dengan df (2;47) adalah sebesar 3,23. Dikarenakan F hitung > F tabel (50,996 > 3,23), artinya model regresi tentang pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sudah signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan</p>

			<p>berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p>2. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank BTN Batam Hal ini terbukti dari hasil uji t memperoleh nilai t hitung sebesar 4,223 diterima taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$) dan H_1 diterima. Artinya semakin baik kepemimpinan yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank BTN Batam. Hal ini terbukti dari hasil uji t memperoleh nilai t hitung sebesar 6,329 diterima taraf signifikansi 5% ($p < 0,05$) dan H_2 diterima. Artinya semakin tinggi motivasi kerja karyawan, maka kinerjanya</p>
--	--	--	---

			akan semakin meningkat.
4	Leonardo Agusta Eddy Madiono Susanto (Universitas Kristen Petra Surabaya, 2013)	Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Haragon Surabaya	<p>1. Pelatihan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada CV Haragon Surabaya. Dengan demikian maka H₀ ditolak dan H_a diterima.</p> <p>2. Motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada CV Haragon Surabaya. Dengan demikian maka H₀ ditolak dan H_a diterima. Pelatihan (X1) dan motivasi kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada CV Haragon Surabaya. Dengan demikian maka H₀ ditolak dan H_a diterima</p>
5	Yulniwarti	Pengaruh Gaya	1. Berdasarkan hasil olah data

	<p>Shimko Program Pascasarjana Magister Manajemen IBM ASMI</p>	<p>Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pemerintah Kabupaten Solok Selatan, Sumatera Barat</p>	<p>untuk korelasi parsial antara variabel gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja (Y) pegawai negeri sipil pada kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Solok Selatan, Sumatra Barat, menggunakan rumus <i>Pearson Correlation</i> diperoleh nilai $r = 0,443$ yang berarti korelasinya positif, dan cukup kuat dengan memiliki pengaruh yang signifikan (<i>regression</i>). Dimana koefisien determinasi bernilai $r^2 = 19,6\%$ yang berarti masih banyak dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 80,4% dari variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja negeri sipil pada kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Solok Selatan, Sumatra Barat.</p> <p>2. Berdasarkan hasil olah data</p>
--	--	--	--

			<p>untuk korelasi parsial antara variabel motivasi (X2) terhadap kinerja (Y) pegawai negeri sipil pada kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Solok Selatan, Sumatra Barat, menggunakan rumus <i>Pearson Correlation</i> diperoleh nilai $r = 0,700$ yang berarti korelasinya positif, dan kuat dengan memiliki pengaruh yang signifikan (<i>regression</i>). Dimana koefisien determinasi bernilai $r^2 = 49\%$ yang berarti masih banyak dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 51% dari variabel motivasi terhadap kinerja negeri sipil pada kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Solok Selatan, Sumatra Barat.</p> <p>3. Berdasarkan hasil olah data untuk korelasi parsial antara variabel lingkungan kerja (X3)</p>
--	--	--	---

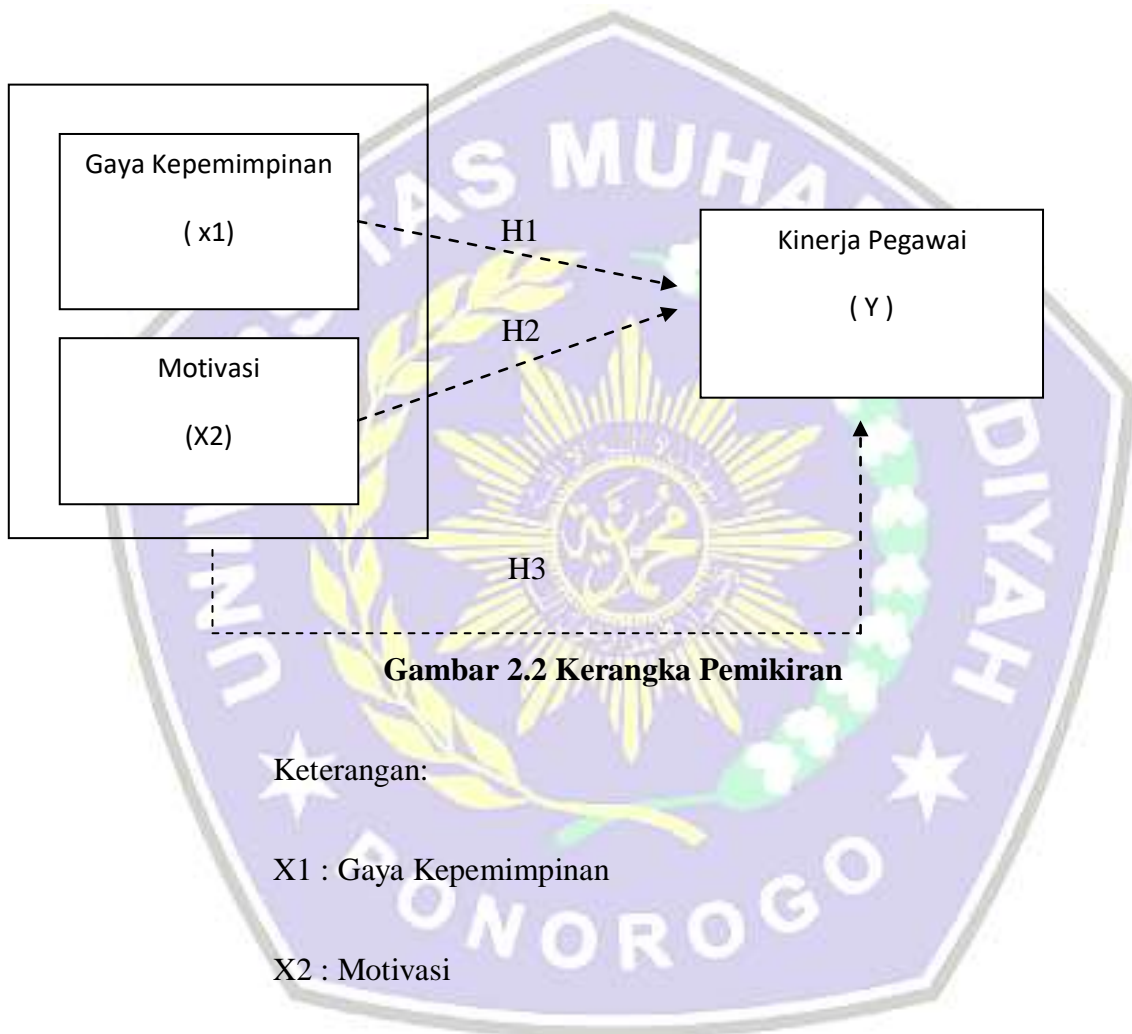
			<p>terhadap kinerja (Y) pegawai negeri sipil pada kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Solok Selatan, Sumatra Barat, menggunakan rumus <i>Pearson Correlation</i> diperoleh nilai $r = 0,618$ yang berarti korelasinya positif, dan kuat dengan memiliki pengaruh yang signifikan (<i>regression</i>). Dimana koefisien determinasi bernilai $r^2 = 37,20\%$ yang berarti masih banyak dipengaruhi oleh faktor lain sebesar $62,80\%$ dari variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Solok Selatan, Sumatra Barat.</p> <p>4. Berdasarkan hasil olah data untuk korelasi antara variabel gaya kepemimpinan (X1),</p>
--	--	--	--

		<p>motivasi (X2), dan lingkungan kerja (X3) terhadap kinerja (Y) pegawai negeri sipil pada kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Solok Selatan, Sumatra Barat, menggunakan rumus <i>Pearson Correlation</i> diperoleh nilai $r = 0,736$ yang berarti korelasinya adalah positif, dan kuat dengan memiliki pengaruh yang signifikan (<i>regression</i>). Dimana koefisien determinasi bernilai $r^2 = 58,20\%$ yang berarti masih dipengaruhi oleh faktor lain sebesar 41,80% dari variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja negeri sipil pada kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Solok Selatan, Sumatra Barat.</p>
--	--	---

Sumber: Jurnal dan skripsi dipublikasikan.

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran digunakan agar penelitian dan penulisan laporan dapat tersusun dengan sistematis. Berikut bagan Kerangka Pemikiran dalam penelitian ini :



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Keterangan:

X1 : Gaya Kepemimpinan

X2 : Motivasi

Y : Kinerja Pegawai

2.4. Hipotesis

HO1 : “Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Pulung Kabupaten Ponorogo”

Ha1 : “Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Pulung Kabupaten Ponorogo”

HO2: “Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Pulung Kabupaten Ponorogo”

Ha2 : “Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Pulung Kabupaten Ponorogo”

HO3: “Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Pulung Kabupaten Ponorogo”

Ha3 : “ Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Pulung Kabupaten Ponorogo”

HO4: ”Gaya kepemimpinan bukan merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai”

Ha4 : “Gaya kepemimpinan merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai”.