

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kualitas Gaya Kepemimpinan**

##### **2.1.1 Definisi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Fatmawati (2013), gaya kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pencapaian tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang efektif memiliki peran yang sangat berpengaruh terhadap kinerja para karyawan dan juga untuk meningkatkan kinerja para pegawai. Oleh karena itu, setiap pemimpin perusahaan harus memiliki gaya kepemimpinan untuk meningkatkan kinerja pegawai supaya mampu untuk memberikan perintah atau koordinasi dalam bekerja.

Sutrisno (2016) mengungkapkan kepemimpinan mempunyai peran sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan organisasi dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan cara memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hal yang diinginkan. Pekerja atau pegawai yang tidak mendapatkan pengarahan dari pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang bagus akan menjadi pegawai yang lalai, malas serta tidak bisa bekerja sama antar pekerja. Oleh karena itu cara memimpin dan membimbing seorang pemimpin berpengaruh pada perilaku pekerja tersebut.

Miftah (2010) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya. Berdasarkan pendapat Miftah, gaya kepemimpinan memiliki aturan yang harus dipatuhi oleh pekerja yang bekerja pada suatu perusahaan asalkan memenuhi norma–norma yang berlaku di masyarakat. Gaya kepemimpinan yang tidak melanggar aturan dalam masyarakat dan memanusiakan manusia sesuai dengan aturan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah proses kegiatan yang menggerakkan, memotivasi serta mengkoordinir suatu perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu dan sesuai dengan norma yang berlaku.

### 2.1.2 Indikator Gaya Kepemimpinan

Martoyo (2015) menyatakan bahwa ciri-ciri gaya seorang pemimpin yaitu memiliki kemampuan untuk menganalisis, memiliki keterampilan seperti memiliki keterampilan untuk membuat atau menentukan sebuah konsep maupun ide atau gagasan-gagasan yang berguna untuk organisasi yang dipimpin, memiliki keberanian untuk membuat atau menentukan sebuah keputusan, mempunyai kemampuan mendengar kritikan dari konsumen, karyawan, maupun pemilik perusahaan dan memiliki ketegasan. Oleh karena itu, indikator gaya kepemimpinan berdasarkan Martoyo yaitu:

- a. Kemampuan Analitis
- b. Keterampilan

- c. Keberanian
- d. Kemampuan mendengar
- e. Ketegasan

Berdasarkan pendapat di atas, maka dalam penelitian ini indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah kemampuan analitis, keterampilan, keberanian, kemampuan mendengar, ketegasan. Peneliti memilih indikator menurut Martoyo hal itu dikarenakan dalam memimpin suatu perusahaan sangat diperlukan indikator tersebut. Kemampuan tersebut mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu perusahaan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan menganalisa terhadap maju mundurnya perusahaan, berani, tegas dan bersedia mendengarkan keluhan pegawai atau pekerjanya.

### 2.1.3 Manfaat Gaya Kepemimpinan

Zainal, Hadad, & Ramly (2014) secara operasional dikelompokkan ke dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

#### a. Fungsi Instruksi

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

#### b. Fungsi Konsultasi

Komunikasi dua arah, di mana penetapan keputusan pemimpin perlu mempertimbangkan kepada pegawainya untuk memperoleh masukan

berupa umpan balik (*feedback*) sehingga keputusan yang diambil akan lebih mudah mendapatkan dukungan.

c. Fungsi Partisipasi

Pemimpin harus berusaha mengaktifkan keikutsertaan pegawainya baik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Partisipasi bukan berarti bertindak bebas tetapi lebih terarah dalam kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

d. Fungsi Delegasi

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

Selain manfaat kepemimpinan menurut Zainal dkk maka manfaat kepemimpinan menurut Ansory & Indrasari (2018) antara lain:

- a. Pengambilan keputusan dan merealisasi keputusan itu.
- b. Pendelegasian wewenang dan pembagian kerja kepada para bawahan.
- c. Meningkatkan daya guna dan hasil guna semua unsur manajemen.
- d. Memotivasi bawahan supaya bekerja efektif dan bersemangat.
- e. Mengembangkan loyalitas, imajinasi, dan kreativitas bawahan.
- f. Pemprakarsai, penggiat, dan pengendali rencana.
- g. Mengkordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan bawahan.

#### 2.1.4 Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Robins (2006) menjelaskan bahwa terdapat empat jenis gaya kepemimpinan yaitu:

##### a. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luarbiasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

1. Visi dan artikulasi memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada *status quo*, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
2. Resiko personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risikopersonal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
3. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistiskendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
4. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan *responsive* terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
5. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

b. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

1. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
2. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
3. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
4. *Laissez-Faire*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

c. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing – masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan – persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara – cara baru, dan mereka mampu menggairahkan,

membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional:

1. Kharisma memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
2. Inspirasi mengomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
3. Stimulasi intelektual mendorong intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati – hati.
4. Pertimbangan individual memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

d. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Jika visi ini diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

## 2.2 Motivasi Kerja

### 2.2.1 Definisi Motivasi Kerja

Menurut Robbins (2015) mengatakan bahwa proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Upaya individu untuk mencapai suatu tujuan dapat dilihat dari kekuatan, arah serta ketekunannya.

Pengertian motivasi ini berbeda dengan Rivai (2011) yang mengatakan bahwa motivasi kerja merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Dari setiap individu memiliki serangkaian sikap serta nilai-nilai yang dapat mempengaruhi untuk mencapai suatu hal yang sesuai dengan individu tersebut diharapkan. Hasibuan M. (2016) mengemukakan bahwa suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Dari beberapa definisi motivasi kerja di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan semangat kerja seseorang agar pegawai mau bekerjasama dengan efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

### 2.2.2 Indikator Motivasi Kerja

Maslow (2017) motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian dari faktor

kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan, yaitu:

- a. Kebutuhan fisik yang terdiri atas pemberian bonus, uang makan, uang transport dan fasilitas perumahan.
- b. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan terdiri atas tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan dan perlengkapan keselamatan kerja.
- c. Kebutuhan sosial terdiri atas teman dan interaksi.
- d. Kebutuhan akan penghargaan terdiri atas penghargaan diri dan pengakuan akan prestasi.
- e. Kebutuhan perwujudan diri indikatornya adalah kemampuan keterampilan potensial optimal.

Menurut Stephen & Judge (2013), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya. Terdapat tiga kunci utama, yakni: intensitas, arah dan ketekunan. Intensitas menerangkan seberapa kerasnya seseorang berusaha. Intensitas yang tinggi tidak akan membawa hasil yang diinginkan kecuali jika upaya itu diarahkan ke suatu tujuan yang menguntungkan organisasi. Dengan kata lain, motivasi harus memiliki dimensi arah. Usaha untuk tekun maju kearah tujuan organisasi adalah usaha yang harus dipupuk. Akhirnya, motivasi memiliki dimensi ketekunan. Ini adalah ukuran tentang berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Individu-individu yang termotivasi akan tetap bertahan pada pekerjaan untuk mencapai tujuan mereka.

Berdasarkan penjelasan teori-teori di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan yang muncul dari diri sendiri untuk melakukan pekerjaan dan menyalurkan semua keahlian yang dimiliki agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Apabila seseorang memiliki motivasi yang tinggi maka dia akan melakukan pekerjaan tersebut dengan maksimal dan juga sebaliknya, apabila seseorang tidak memiliki motivasi dalam bekerja maka tidak akan ada hal-hal baru yang bisa dilakukan demi tercapainya target perusahaan tersebut.

### 2.2.3 Manfaat Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2017) tujuan dari motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas – tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat – alat dan bahan baku.

## 2.3 Kinerja Karyawan

### 2.3.1 Definisi Kinerja Karyawan

Torang (2014) mengatakan kinerja adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi. Pendapat lain mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan sebuah sistem yang menjadi sebuah tolak ukur bahwa karyawan tersebut sudah melaksanakan pekerjaannya secara menyeluruh atau perpaduan dari hasil kerja.

Menurut Mangkunegara (2015), kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari seorang karyawan dalam melakukan tugasnya, baik itu dari segi kualitas dan kuantitas kerjanya.

Rahmawati, Halim, & Mahsun (2016) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Berdasarkan penjabaran tentang pengertian kinerja karyawan dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang maupun kelompok yang ada di dalam suatu perusahaan sesuai

dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan tertentu.

### 2.3.2 Indikator Kinerja Karyawan

Fahmi (2014) mengatakan bahwa kinerja karyawan dapat dinilai dari dimensi dan indikator kinerja yang meliputi:

#### a. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan. Indikator dari kuantitas kerja antara lain kecepatan dan target kerja.

#### b. Kualitas kerja

Kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Indikator dari kualitas kerja antara lain kerapihan, ketelitian dan kesesuaian.

#### c. Kerjasama

Kerjasama merupakan suatu kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam lingkungan perusahaan maupun di luar lingkungan perusahaan. Apabila kerjasama terjalin dengan baik maka hasil pekerjaan akan

semakin baik. Indikator dari kerjasama antara lain yaitu jalinan kerjasama dan kekompakan.

d. Tanggungjawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikator dari tanggung jawab kerja antara lain hasil kerja dan mengambil keputusan.

e. Inisiatif

Kemampuan karyawan untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas tanpa adanya perintah dari atasan. Indikator dari inisiatif adalah yaitu kemauan dan kemandirian. Menurut Masram & Mu'ah (2017), unsur-unsur dalam kinerja adalah prestasi, ketaatan dan prakarsa. Berdasarkan dimensi dan indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini yaitu kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu, kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan, kerjasama merupakan suatu kesediaan untuk berprestasi dengan karyawan lain, tanggung jawab menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, inisiatif kemampuan karyawan untuk memiliki inisiatif pribadi dalam mengerjakan tugas.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Muizu (2014) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perbankan Sulawesi Tenggara”. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa pengujian dari hipotesis menunjukkan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan, baik parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan, maka akan semakin optimal pencapaian kinerja karyawan perbankan Sulawesi Tenggara.

Penelitian yang dilakukan oleh Potu (2013) dengan judul “Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado”. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap 21 kinerja karyawan. Peningkatan kepemimpinan dapat dilakukan dengan selalu memberikan bimbingan, masukan - masukan terhadap bawahan, mampu mengatasi setiap masalah dalam pekerjaan, dan juga harus mempunyai sikap dan tanggung jawab di dalam perusahaan.

Mondiani (2012) dalam penelitiannya dengan judul “Pengaruh kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) UPJ Semarang”. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional yang dijalankan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sebaliknya semakin kurang baik kepemimpinan transformasional

yang dijalankan, maka kinerja karyawan juga akan menurun. Selain kepemimpinan transformasional, faktor kompensasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Apabila kompensasi dikelola dengan baik, adil serta layak maka kinerja karyawanpun akan meningkat, oleh karena itu Kepemimpinan transformasional dan kompensasi merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sukarni (2017) dengan judul penelitian Pengaruh Kualitas Sistem Informasi Manajemen dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Pomosda Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Pomosda. Artinya peningkatan Gaya Kepemimpinan akan berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan Pomosda. Motivasi kerja karyawan Pomosda berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pomosda. Artinya peningkatan Motivasi kerja karyawan akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Pomosda.

Hasbiana (2018) dengan judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkusan Garam Konsumsi. Simpulan penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan pada usaha garam konsumsi CV. Karya Pertiwi secara positif dan signifikan. Pemimpin yang menunjukkan perhatian besar kepada kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan bawahan, lebih banyak mengonsultasikan dan mendiskusikan pada bawahan sebelum membuat keputusan

dan banyak berdiskusi dengan bawahan di tempat kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada usaha garam konsumsi CV Karya Pertiwi. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa semakin tepat gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka kinerja para karyawan akan semakin baik.

Hasmalawati (2017) dengan judul penelitian Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan nilai  $p < 0.05$ . Sedangkan Kusjono & Firmansyah (2019), dengan judul penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Lee Cooper Indonesia Jakarta Selatan menunjukkan bahwa:

- a. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- b. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- c. Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hasil perhitungan nilai.

Menurut Suwanto (2020), dalam penelitian berjudul Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Bmt El-Raushan Tangerang berdasarkan analisis uji pengaruh dengan regresi, disimpulkan bahwa secara parsial maupun secara simultan variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dibuktikan pengujian hipotesis yang menyatakan variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen dapat diterima.

Sedangkan penelitian Anggraeni (2018) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Feminim, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan PT Leo Agung Raya, Semarang, membuktikan bahwa hipotesis 1 yang merupakan gaya kepemimpinan feminin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Begitu juga dengan hipotesis 2 yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Hipotesis 3 komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Serta hasil penelitian Kurniawan (2017) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Di Cemara Motor Main Dealer Honda Leles Garut) dengan kesimpulan:

- a. Terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Cemara Motor Main Dealer Honda Leles Garut. Adapun hasil skoring tertinggi pada variabel kepemimpinan adalah terdapat pada indikator pengalaman memimpin, dimana pengalaman memimpin merupakan salah satu faktor utama dalam peningkatan kinerja karyawan, dengan pengalaman memimpin yang dimiliki pimpinan perusahaan membuat para karyawan dapat bekerja lebih baik, sedangkan untuk hasil skoring terendah variabel kepemimpinan terdapat pada indikator kepribadian, di mana kepribadian merupakan salah satu faktor utama dalam peningkatan kinerja karyawan, dengan kepribadian yang baik dan dimiliki karyawan akan membuat karyawan disiplin dan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

- b. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Cemara Motor Main Dealer Honda Leles Garut. Adapun hasil skoring tertinggi pada variabel kepemimpinan adalah terdapat pada indikator pengalaman memimpin, di mana pengalaman memimpin merupakan salah satu faktor utama dalam peningkatan kinerja karyawan, dengan pengalaman memimpin yang dimiliki pimpinan perusahaan membuat para karyawan dapat bekerja lebih baik, dan nilai skoring terendah variabel kepemimpinan adalah dilihat dari indikator kepribadian, dimana kepribadian merupakan salah satu faktor utama dalam peningkatan kinerja karyawan, dengan kepribadian yang baik dan dimiliki karyawan akan membuat karyawan disiplin dan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Cemara Motor Main Dealer Honda Leles Garut. Adapun hasil skoring tertinggi pada variabel motivasi kerja terdapat pada indikator hubungan yang harmonis antar pimpinan dan bawahan. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan yang terjalin dengan baik akan menimbulkan suasana yang nyaman dalam melakukan penyelesaian pekerjaan, dan hasil skoring terendah untuk variabel motivasi kerja terdapat pada indikator bekerjasama, dimana kerjasama merupakan peranan sangat penting dalam peningkatan kinerja karyawan, karena dengan adanya kerjasama yang baik antar semua team atau divisi akan

mempermudah dalam menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya.

## **2.5 Kerangka Berpikir**

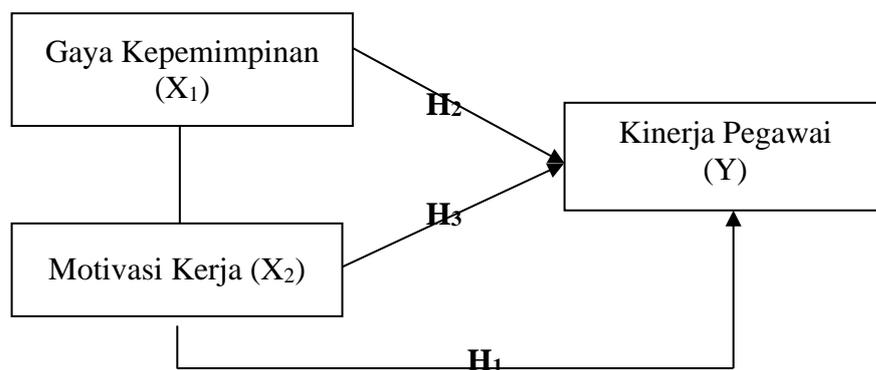
Kinerja karyawan didefinisikan sebagai apa yang harus dilakukan dan tidak dilakukan oleh seorang pegawai dalam suatu organisasi. Kinerja pegawai memiliki peran penting dalam sebuah organisasi untuk kemajuan organisasi tersebut. Afandi (2018) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Kepemimpinan memiliki peran penting dengan kinerja karyawan, kepemimpinan dapat memberikan motivasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Stephen R. (2015) menyatakan kepemimpinan sebagai kemampuan yang dapat mempengaruhi suatu kelompok menuju pada pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan.

Motivasi kerja dengan kinerja karyawan memiliki hubungan penting, yang artinya semakin tinggi motivasi kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan, dan sebaliknya semakin rendah motivasi kerja maka kinerja karyawan juga semakin rendah. Mathis (2007) menyatakan kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi, dan dukungan individu yang diterima.

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi memiliki peran penting untuk memotivasi karyawannya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat diperoleh dengan perencanaan serta pembinaan yang terstruktur dan terarah, hal ini dapat diwujudkan dengan kepemimpinan yang efektif serta bagaimana cara seorang pemimpin memberikan motivasi sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah hal yang penting untuk diperhatikan dalam sebuah perusahaan, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan perusahaan. Kepemimpinan dan motivasi merupakan hal yang penting di era modern seperti saat ini dimana organisasi mengkehendaki adanya demokratis dalam pelaksanaan kerja dan motivasi kerja yang baik, akibat yang mungkin timbul dari adanya kepemimpinan dan motivasi yang buruk adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak penurunan kinerja total perusahaan.

Adapun bagan model penelitian seperti pada gambar di bawah ini.



**Gambar 1. Model Penelitian**

## 2.6 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiono (2017) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah. Karena sifatnya masih sementara, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empiris yang terkumpul. Pada penelitian ini, hipotesa terdiri dari beberapa konsep, antara lain:

- a. H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan.

Hipotesis ini berdasarkan penelitian Muizu (2014), Kurniawan (2017), dan Hasbiana (2018) yaitu, kepemimpinan berpengaruh secara signifikan, baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, dalam penelitian Mondiani (2012) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

- b. H<sub>2</sub>: Gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan.

Hipotesis ini berdasarkan penelitian Potu (2013) yakni, kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi kinerja karyawan pada Cemara Motor Main Dealer Honda Leles Garut (Kurniawan, 2017).

- c. H<sub>3</sub>: Pengaruh motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan.

Hipotesis ini berdasarkan penelitian Sukarni (2017), Anggraeni (2018), dan Kurniawan (2017) yaitu, motivasi kerja karyawan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.