

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 *Review Hasil Penelitian Terdahulu***

Penelitian yang pertama dari Titik Efnita (2018) melakukan penelitian dengan judul “Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat”. Penelitian ini bertujuan mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei sedangkan bentuk penelitiannya adalah Penelitian Deskriptif. Populasi penelitian ini adalah semua pegawai Pada PT.Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sumatera Barat Cabang Painan yang berjumlah 45 orang. Sampel diambil dari semua populasi yaitu 45 orang . Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT.Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sumatera Barat Cabang Painan.

Penelitian yang kedua dari Abdul Aziz Nugraha Pratama dan Aprina Wardani (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kemampuan kerja, semangat kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal serta untuk mengetahui pengaruh kemampuan kerja, semangat kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal. Metode pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal. Sampel yang diambil sebanyak 40 responden dengan teknik sampling jenuh. Data yang diperoleh kemudian diolah dengan menggunakan alat bantu SPSS versi 22. Analisis ini meliputi uji reliabilitas, uji validitas, uji statistik melalui uji Ttest, Ftest, serta

koefisien determinasi ( $R^2$ ), uji asumsi klasik, dan analisis jalur. Hasil penelitian uji T menunjukkan bahwa kemampuan kerja secara parsial tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan semangat kerja dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji F menunjukkan bahwa kemampuan kerja, semangat kerja, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan pengaruh sebesar 50,9%; sisanya 49,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model ini.

Selanjutnya penelitian yang ketiga dari Kadek Fajar Andika Karma, Gerianta Wirawan Yasa, dan Ni Made Dwi Ratnadi (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasioal, Budaya Organisasi dan Motivasi Pada Kinerja Karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan motivasi pada kinerja karyawan di PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung. Populasi penelitian ini adalah 95 orang pegawai atau karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung dan seluruh unit di bawahnya yang berstatus pegawai atau karyawan tetap. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampling jenuh. Model regresi berganda digunakan untuk menguji bagaimana pengaruh variabel independen pada variabel dependen. Hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan di PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Badung.

Selanjutnya penelitian yang keempat dari Naufal Ardiansyah dan Andriyani (2019), melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Pada Bank Jatim Cabang Bojonegoro”. Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh keuangan kompensasi, gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Pengaruh motivasi kerja, gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan analisis linier berganda. Populasi penelitian ini adalah karyawan Bank Jatim Cabang Bojonegoro, Jl. Mastrip No. 70, Bojonegoro, Jawa Timur yang berjumlah 100

karyawan. Sampel diambil 100 karyawan. Jenis datanya yang digunakan adalah data primer. Metode pengumpulan data adalah kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi finansial, Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja dan gaya kepemimpinan memiliki berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian yang kelima dari Rr. Watie Rachmawati (2016) yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja Karyawan PT Bank BJB Kantor Cabang Suci Bandung.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Pelatihan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT Bank bjb Kantor Cabang Suci Bandung. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank bjb Kantor Cabang Suci Bandung yang berjumlah 51 orang. Berdasarkan pengumpulan data dan hasil pengujian yang telah dilakukan terhadap permasalahan tersebut, dengan menggunakan model analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian bahwa pelatihan, motivasi dan kinerja karyawan pada PT Bank bjb Kantor Cabang Suci Bandung sudah cukup baik, dengan meraih hasil pelatihan sebesar 64,63%, motivasi sebesar 67,2%, dan kinerja karyawan sebesar 68,0%.

Selanjutnya penelitian yang keenam dari Tri Wahyono, Badrus Zaman, Saifudin, dan Rudi Hartono (2020) yang berjudul “*Analysis of Factors Affecting BRI Bank Employee Performance*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, *burnout*, dan kecerdasan emosional terhadap motivasi kerja, serta pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Responden penelitian ini adalah 42 karyawan BRI Syariah Cabang Kota Semarang. Metode analisis yang digunakan adalah kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan *burnout* tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, kemudian kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan BRI Syariah Cabang Kota Semarang.

Selanjutnya penelitian yang ketujuh dari Nicolas Bragas Agung Santoso dan Setyo Riyanto (2020) yang berjudul “*The Effect of Work Motivation, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on the Contract Employees*

*Performance of Pt Bank Rakyat Indonesia Branch Office of Jakarta Daan Mogot*'' Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Daan Mogot Jakarta. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis linier berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Daan Mogot Jakarta yang berjumlah 72 orang, menggunakan teknik pengumpulan data dalam penelitian kuisioner. Hasil analisis yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa komitmen organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Daan Mogot Jakarta.

Selanjutnya penelitian yang kedelapan dari Atif B. Al-Quraan (2018) yang berjudul *“Impact of Transformational Leadership on Organizational Commitment Case Study at Jordan Ahli Bank”*. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh dampak kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi pada Jordan Ahli Bank. Populasi dalam penelitian adalah karyawan Jordan Ahli bank, sampel yang digunakan yakni 280 responden. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis linier berganda. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Jordan Ahli bank.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:23), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan Ilmu atau seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan bekerja karyawan agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan. Sedangkan menurut Dessler (2015:3) manajemen sumber daya manusia yaitu proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Berdasarkan definisi tersebut, manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu seni proses mengatur, menilai, mengompensasi serta memberdayakan karyawan dalam berhubungan langsung dengan pemimpin atas usaha mereka lakukan.

### **2.2.1.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kegiatan atau aktivitas sumber daya manusia didalam sebuah perusahaan atau organisasi akan berjalan dengan efektif dan efisien, jika semua elemen atau unsur dalam sebuah perusahaan dapat menjalankan fungsi – fungsi sumber daya manusia secara tepat.

Menurut Hasibuan (2016:21) menjelaskan secara singkat fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut :

1. Perencanaan, merupakan proses merencanakan tenaga kerja atau karyawan secara efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan.
2. Pengorganisasian, merupakan kegiatan untuk mengatur tenaga kerja atau karyawan dalam pembagian kerja dan tugas.
3. Pengarahan, merupakan kegiatan untuk mengarahkan semua tenaga kerja atau karyawan agar bisa bekerja sama secara maksimal.
4. Pengendalian, adalah proses kegiatan mengendalikan semua tenaga kerja agar mentaati semua peraturan perusahaan.
5. Pengadaan, adalah proses perekrutan dan seleksi tenaga kerja yang sesuai kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan, merupakan proses kegiatan meningkatkan keterampilan dan moral tenaga kerja melalui program pelatihan kerja.
7. Kompensasi, yaitu proses kegiatan dalam memberikan balas jasa kepada tenaga kerja yang telah menyelesaikan pekerjaannya.
8. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan semua kepentingan perusahaan yang ada didalam perusahaan agar dapat saling kerja sama satu sama lain.

9. Pemeliharaan, adalah kegiatan untuk memelihara kondisi dari tenaga kerja agar mau loyal terhadap pekerjaannya.
10. Kedisiplinan, merupakan proses untuk meningkatkan kedisiplinan tenaga kerja terhadap pekerjaannya.
11. Perberhentian, merupakan kegiatan memberhentikan tenaga kerja dari suatu perusahaan.

### **2.2.3. Kepemimpinan**

Pengertian kepemimpinan menurut laman situs <https://rocketmanajemen.com/> adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal bekerja yang bertujuan untuk mencapai sasaran dan target tertentu. Sedangkan pemimpin adalah ketua atau peran dalam sistem di sebuah kelompok atau organisasi. Sedangkan menurut Robbins & Judge (2015:217) menyatakan kepemimpinan yaitu kemampuan yang dapat mempengaruhi suatu kelompok menuju pada sebuah visi atau tujuan yang sudah ditetapkan. Dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk membentuk kerja sama atau tujuan yang direncanakan dalam keberhasilan organisasi atau perusahaan.

#### **2.2.3.1. Teori – Teori Kepemimpinan**

Beberapa teori kepemimpinan menurut Menurut Marpaung (2012:31), sebagai berikut:

1. Teori Psikoanalisis, yaitu seorang pemimpin harusnya dapat tampil sebagai seorang ayah sebagai sumber kasih sayang dan ketakutan, sebagai simbol dari super ego, sebagai tempat pelampiasan kekecewaan, frustrasi dan agresivitas para pengikut, tetapi juga sebagai seorang yang memberi kasih sayang kepada pengikutnya. Oleh sebab itu aspek kognitif, efektif, konotatif, perilaku, perasaan, watak,

integritas, pribadi dan potensi unggulan lamanya menjadi tuntutan kapabilitas kepemimpinan.

2. Teori antisipasi - interaksi (*interaction – expectation theory*) ada beberapa pendekatan yang paling menentukan karakteristik kepemimpinan.
3. *Leader role theory*” dan teori “*two stage model*”. Dalam teori “*leader role theory*”, dijelaskan variabel utama dari seorang pemimpin adalah *action*, *interaction* dan *sentiments*. Apabila frekuensi interaksi dan peran serta dalam aktivitas bersama itu meningkat, maka perasaan saling memiliki akan timbul dan norma-norma kelompok akan makin jelas. Semakin tinggi jabatan seseorang, maka akan semakin tinggi pula daya adaptasi seorang pemimpin pada ciri dan karakteristik kelompok dan semakin lebar pula kadar interaksinya dan semakin melibatkan banyak orang. Seorang pemimpin mampu meningkatkan keterampilan pegawainya, maka secara bersamaan sebenarnya sang pemimpin sedang memberikan motivasi kepada pegawainya.
4. Teori *humanistic (humanistic theory)*, menekankan pada hubungan yang kohesif dan efektif dalam dinamika kelompok. Manusia dalam pandangan teori ini adalah sesuatu yang bisa diberikan motivasi setinggi mungkin. Sedangkan organisasi sebagai kelengkapan yang bisa dimanipulasi dan dikendalikan.

Kepemimpinan adalah putaran tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan individu demi mencapai tujuan yang diinginkan, proses mempengaruhi orang lain untuk memahami serta setuju dengan apa yang harus dilakukan dan bagaimana tugas itu tersebut dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Berhasil tidaknya seseorang pemimpin di suatu perkantoran, yang dapat dilihat indikatornya pada memberikan inspirasi kepada bawahan, melaksanakan dan mengembankan, memberikan petunjuk pelaksanaan, menerima tanggung jawab dan menyelesaikan persoalan.

### **2.2.3.2. Tipe –Tipe Gaya Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan (2014), terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

#### **1. Gaya 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 kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

#### **2. Kepemimpinan Partisipasi**

Kepemimpinan Partisipasi adalah apabila dalam kepemimpinan-nya 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.

#### **3. Kepemimpinan Delegasi**

Kepemimpinan Delegasi merupakan 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.

### **2.23.3 . Fungsi-fungsi Kepemimpinan**

Menurut Rivai (2010:96), memberikan beberapa contoh tentang fungsi kepemimpinan, yaitu:

1. Menciptakan visi dan rasa komunitas
2. Membantu mengembangkan komitmen dari pada sekedar memenuhinya
3. Menginspirasi kepercayaan, mengintegrasikan pandangan berlainan
4. Membantu pembicaraan yang cakap melalui dialog
5. Membantu menggunakan pengaruh mereka
6. Memfasilitasi
7. Memberi semangat pada yang lain
8. Menopang tim dan
9. Bertindak sebagai model

#### **2.2.3.4. Indikator Kepemimpinan**

Menurut Veithzal Rivai (2012:53) indikator Kepemimpinan adalah :

1. Mempunyai kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik.
  - a. Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing
  - b. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya
2. Kemampuan yang efektivitas.
  - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
  - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
  - c. Hadir tepat waktu dan tidak terlambat
3. Kepemimpinan yang partisipatif.
  - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
  - b. Dapat menyelesaikan masalah secara tepat
  - c. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
  - a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi.
  - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target

5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
  - a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok.
  - b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan

#### **2.2.4. Motivasi**

##### **2.2.4.1. Pengertian Motivasi**

Motivasi menurut Jurnal Septiadi (2016 : 23) adalah masalah yang sangat penting dalam setiap usaha seseorang untuk mencapai tujuan organisasi, masalah motivasi di anggap mudah karena pada dasarnya manusia mudah dimotivasi, dengan memberikan apa yang diinginkan nya dapat di katakan juga motivasi timbul dalam diri karyawan atau melalu rangsangan dari luar diri karyawan tersebut. Pada dasar nya manusia memiliki kebutuhan yang kompleks baik, kebutuhan fisik, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan sebagainya. Dengan demikian kita berusaha memenuhi kebutuhan yang timbul dalam diri seseorang, istilah itu dapat dikenal dengan “motivasi”. Robbins dan Judge (2015:56) mengemukakan motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran.

##### **2.2.4.2. Teori Motivasi**

###### **1. Teori Hierkaki Kebutuhan Maslow**

Menurut Maslow setiap individu memiliki kebutuhan – kebutuhan yang tersusun secara hierkaki dari tingkat yang paling mendasar sampai pada tingkatan yang paling tinggi. Setiap kali kebutuhan pada tingkatan yang paling rendah telah terpenuhi, maka akan muncul kebutuhan lain yang

lebih tinggi. Pada tingkat yang paling bawah, dicantumkan berbagai kebutuhan yang bersifat so

## 2. Teori “Tiga Kebutuhan”

Teori ini dikemukakan oleh David McClelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena di dorong oleh kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, harapan keberhasilannya serta nilai insentif yang terlekat pada tujuan. Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah :

### a. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*)

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.

### b. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*)

Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, kebutuhan akan afiliasi ini yang merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut :

1. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*)
  2. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*)
  3. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
  4. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)
- Seseorang karena kebutuhan akan afiliasi akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya

untuk menyelesaikan tugas-tugasnya jadi seseorang termotivasi oleh kebutuhan akan afiliasi ini .

c. Kebutuhan akan kekuasaan (*need of power*)

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan, kebutuhan akan kekuasaan akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan, persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

3. Teori “X” dan Teori “Y”

Seorang ilmuwan yang memakai teori motivasi x dan y adalah Mc.Greagor yang menuangkan hasil pemikirannya dalam teori ini berusaha menonjolkan pentingnya pemahaman tentang peranan yang dimainkan manusia dalam organisasi.

Dalam teori X, pada dasarnya untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat dan cenderung berperilaku negatif mempunyai ciri-ciri berikut :

- a. Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja
- b. Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindar dari tanggung jawab nya.
- c. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak mementingkan tujuan organisasi.

Menurut teori Y, pemimpin menggunakan asumsi bahwa para pekerja memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat.

Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.

- b. Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal. Mereka kreatif dan inovatif mengembangkan dirinya untuk memecahkan persoalan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan pada pundaknya, jadi mereka selalu berusaha mendapatkan metode kerja yang terbaik.
  - c. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu.
4. Existence, Relatedness, dan Growth (ERG)

Teori ini dikembangkan oleh Clayton Aldefer, seorang guru besar di Universitas Yale di Amerika Serikat. Alderfer menyetengahkan teori yang mengatakan bahwa manusia mempunyai tiga kelompok kebutuhan “inti” (*core needs*) yang disebutnya eksistensi, hubungan dan pertumbuhan (*existence, relatedness, and Growth – ERG*).

#### **2.2.4.3. Fungsi Motivasi**

Menurut Sardirman (2011), fungsi motivasi dapat dibagi menjadi 3 (tiga) yaitu :

1. Mendorong manusia untuk berbuat, sebagai penggerak.
2. Menentukan arah tujuan yang hendak dicapai karena dilakukan sesuai dengan rencana yang sudah ditentukan.
3. Menyeleksi perbuatan yaitu menentukan tindakan apa saja yang harus dilakukan yang relevan untuk mencapai tujuan.

#### **2.2.4.4. Tujuan Motivasi**

Didalam suatu kegiatan diperlukan sebuah kerjasama antara atasan dengan bawahan untuk dapat bisa mencapai suatu tujuan tertentu. Untuk melihat itu, kita juga harus memperhatikan karyawannya apakah mereka

mampu menjalankan tugas yang diberikan pimpinan kepada bawahannya. Meskipun belum bisa mengerjakan sepenuhnya. Pimpinan harus melihat dan mengetahui apa yang bisa mengerjakan sepenuhnya, pimpinan harus melihat dan mengetahui apa yang menjadi penyebab utama karyawan tidak mampu bekerja sesuai diinginkan perusahaan. Adapun tujuan dari motivasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:146)

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kesetabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### **2.2.4.5. Metode Motivasi**

Ada dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan motivasi tak langsung.

##### **1. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)**

Motivasi langsung adalah motivasi (materill dan nonmaterill) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya, jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa

##### **2. Motivasi tak langsung**

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya . misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin

yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, susasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

#### **2.2.4.6. Jenis-Jenis Motivasi**

Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

##### **1. Motivasi positif**

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) 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**

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi utuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

#### **2.2.4.7. Proses Motivasi**

1. Tujuan dalam proses motivasi perlu diterapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan itu
2. Mengetahui kepentingan, hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.
3. Komunikasi efektif, dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.

4. Integrasi tujuan, proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah needs complex yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi
5. Fasilitas, manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada salesman
6. Team work, manajer harus membentuk team work yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. Team work penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

#### **2.2.4.8. Indikator Motivasi**

Menurut Mc. Clelland dalam Malayu S.P Hasibuan (2013:162) indikator motivasi yaitu :

1. Kebutuhan akan prestasi, dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu
  - a. Mengembangkan kreativitas
  - b. Antusias untuk berprestasi tinggi.
2. Kebutuhan akan afiliasi, dimensi ini diukur oleh empat indikator, yaitu.
  - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (sense of belonging).
  - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (sense of importance).
  - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (sense of achievement).
  - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (sense of participation).

3. Dimensi Kebutuhan akan kekuasaan, dimensi ini diukur oleh dua indikator, yaitu.
  - a. Memiliki kedudukan yang terbaik.
  - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan.

## **2.2.5. Lingkungan Kerja**

### **2.2.5.1. Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan tempat yang berada disekitar lingkungan karyawan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Masalah lingkungan kerja perlu diperhatikan karena akan berdampak, dalam proses produktivitas. Menurut Tyssen (2011: 58) lingkungan kerja didefinisikan oleh ruang, tata letak fisik, kebisingan, alat-alat, bahan-bahan, dan hubungan rekan sekerja serta kualitas dari semuanya ini mempunyai dampak positif yang penting pada kualitas kerja yang dihasilkan. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017:25) mengatakan bahwa Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pegawai baik fisik maupun non fisik dapat memberikan pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaannya dan berpengaruh juga terhadap produktifitas karyawan. Lingkungan kerja bisa seperti kantor atau ruangan kerja dan fasilitas-fasilitas yang ada ditempat kerja. .

### **2.2.5.2. Jenis Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2011:26) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terjadi menjadi dua , yaitu :

1. Lingkungan Kerja Fisik Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.
2. Lingkungan Kerja Non Fisik Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja.

#### **2.2.5.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Faktor lingkungan kerja menurut Sedarmayanti dalam Laksmi Sito Dwi Irvianti dan Renno Eka Verina (2011) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan manusia/karyawan sebagai berikut :

1. Penerangan/cahaya
2. Temperatur Suhu
3. Kelembaban
4. Sirkulasi udara
5. Kebisingan
6. Getaran mekanis
7. Bau-bauan
8. Tata warna
9. Tempat Kerja
10. Dekorasi di tempat kerja
11. Musik

#### **2.2.5.4. Indikator Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja menurut Sedarmayanti dalam Mafra (2019) dibagi menjadi dua kondisi lingkungan , yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik adalah semua yang berbentuk fisik yang ada disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

2. Lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan kerja dengan atasan maupun sesama rekan kerja, ataupun hubungan kerja dengan bawahan.

#### **2.2.5.5. Manfaat Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap semua aspek-aspek yang ada didalam suatu perusahaan. Lingkungan kerja adalah aspek yang harus dipenuhi perusahaan yakni sarana dan fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan untuk menunjang kegiatan operasional. Perusahaan diharuskan menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan baik bagi karyawannya sehingga karyawan yang bekerja diperusahaan dapat semangat untuk bekerja semaksimal mungkin.

#### **2.2.6. Kinerja Karyawan**

##### **2.2.6.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja menurut Hasibuan (2017:94) merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas kerja yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas ketelitian, pengalaman, keseriusan, serta waktu. Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2016:38) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang di ukur secara kuantitas yang sudah diperoleh oleh karyawan dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan kepadanya.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan perusahaan, harus memiliki tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas tersebut.

### 2.2.6.2. Pengukuran Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja menurut Menurut Hartantik (2014: 119), penilaian kinerja adalah cara sistematis untuk mengevaluasi, kontribusi, kinerja karyawan yang diberi wewenang perusahaan sebagai kerangka atau landasan pengembangan. Penilaian kerja dilakukan oleh seorang pimpinan didalam perusahaan untuk mengetahui bagaimana kondisi karyawannya yang ada didalam perusahaannya. Sedangkan menurut Widodo (2015: 130), penilaian kinerja adalah suatu evaluasi terhadap tingkat kinerja karyawan dengan standar kinerja yang sudah ditentukan, untuk bahan pertimbangan dalam menentukan promosi, kompensasi, perlunya pelatihan atau pengembangan, maupun untuk memberhentikan karyawan. Dari pengertian di atas penilaian kerja dapat disimpulkan harus dilakukan secara objektif dan netral, serta mempunyai rasa keadilan bagi setiap karyawan yang sedang dinilai kinerja kerjanya. Penilaian kinerja yang objektif bukanlah perkara yang mudah, karena harus menghindari adanya potensi rasa "suka dan tidak suka" dan kenal atau tidak kenal yang memiliki hubungan dengan penilai tersebut.

Menurut Badriyah (2015:138), secara garis besar penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan utamanya sebagai berikut:

- 1) Evaluasi terhadap tujuan organisasi

Evaluasi pada dasarnya untuk mengetahui umpan balik peran karyawan mereka, pengembangan data yang valid untuk pembayaran gaji, bonus serta membantu pihak manajemen untuk membuat keputusan promosi pangkat kerja atau pemberhentian kerja bagi setiap karyawan.

- 2) Pengembangan tujuan organisasi

Pengembangan organisasi yakni melakukan pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi perusahaan pada masa yang akan datang melalui motivasi setiap karyawan, dan mendiagnosa permasalahan individu atau organisasi.

### 2.2.6.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Edy Sutisno (2010:50) yaitu :

1. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

2. Otoritas dan Tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi

merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

#### **2.2.6.4. Indikator Kinerja**

Menurut Wirawan dalam Ryani Dhyani Parashakti dan Dede Irfan Setiawan (2019) mengelompokkan indikator kinerja karyawan menjadi tiga jenis: hasil kerja, perilaku kerja sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Kelompok-kelompok tersebut adalah:

- 1) Hasil Kerja. Kuantitas serta kualitas kerja dari karyawan dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya. Hasil kerja dalam bentuk barang dan jenis yang dapat diukur jumlah atau kuantitas dan kualitasnya. Indikator yang digunakan adalah kecepatan dalam melaksanakan tugas dan efektivitas melaksanakan tugas.
- 2) Perilaku kerja. Ketika berada di tempat kerja dan melaksanakan pekerjaannya, karyawan melakukan dua jenis perilaku kerja dan perilaku pribadinya. Indikator yang digunakan adalah disiplin kerja, profesionalisme, dan kerja sama.
- 3) Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Sifat ini adalah sifat pribadi yang diperlukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikator yang digunakan adalah keterampilan, pengetahuan, dan kejujuran.

### **2.3. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian**

#### **2.3.1. Pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja**

Kepemimpinan merupakan kemampuan khusus yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dan kerja sama dalam tujuan yang direncanakan organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan dalam perusahaan harus mempunyai dasar motivasi yang kuat dalam memimpin perusahaan. Seperti menurut Sardirman (2011) harus mempunyai fungsi motivasi yaitu :

- 1) Mendorong karyawan untuk bekerja, sebagai penggerak.
- 2) Menentukan arah tujuan yang mau dicapai karena dilakukan sesuai dengan rencana yang sudah ditentukan.
- 3) Menyeleksi perbuatan yaitu menentukan tindakan apa saja yang harus dilakukan yang relevan untuk mencapai tujuan.

### **2.3.2. Pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Motivasi kerja**

Lingkungan kerja yaitu tempat dimana kita bekerja dalam suatu perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2017:25) mengatakan bahwa Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas perusahaan, yang dimana lingkungan sekitarnya seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pembagian tugas kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan yang bagus dan kondusif tentu saja membuat karyawan merasa nyaman dan termotivasi untuk bekerja, seperti ruangan kantornya ada pendingin ruangan, mesin foto copy dan fasilitas wifi. Hal tersebut mungkin bisa menjadi pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja.

### **2.3.3. Pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Seorang pemimpin yang cerdas harus memiliki komponen – komponen kerja yang dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu sifat, sikap atau perilaku, dan kemampuan.

#### **1. Sifat**

Sifat-sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin pada umumnya yaitu bijaksana, cerdas, rasional, tegas, adil, kritis, jujur, sabar, dan bertanggung jawab.

#### **2. Sikap/Perilaku**

Pemimpin perlu juga menentukandan memilih arah sikap atau perilaku yang sesuai dengan situasi perusahaan, Situasi itu mengacu pada

kemampuan pemimpin dan kemampuan orang yang dipimpin untuk bekerjasama. Dalam hal ini seorang pemimpin harus memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari skill saja namun juga dilihat dari cara seseorang itu memimpin dan mempengaruhi kawan sepekerjaannya untuk mencapai tujuan yang menguntungkan perusahaannya. Seorang pemimpin harus mampu berkontribusi terhadap prediksi adanya pemberdayaan pada bawahan. Dalam hal ini pemimpin perusahaan juga dituntut untuk memotivasi bawahannya agar mereka mempertahankan prestasinya dalam dunia kerja dan terus bias menghasilkan hasil kinerja yang efektif.

3. Kemampuan, yaitu pemimpin harus mempunyai ilmu dasar memimpin suatu perusahaan maupun ilmu pendidikan tinggi. Hal ini pemimpin harus cerdas dalam memimpin karyawan agar bekerja giat dan menghasilkan kinerja karyawan yang positif.

#### **2.3.4. Pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan**

Lingkungan kerja harus memberikan pengaruh bagus terhadap kinerja perusahaan, seperti memperhatikan faktor – faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan manusia/pegawai menurut Sedarmayanti dalam Laksmi Sito Dwi Irvianti dan Renno Eka Verina (2011) :

1. Penerangan/cahaya
2. Temperatur Suhu
3. Kelembaban
4. Sirkulasi udara
5. Kebisingan
6. Getaran mekanis
7. Bau-bauan
8. Tata warna
9. Tempat Kerja
10. Dekorasi di tempat kerja

## 11. Musik

### 2.3.5. Pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Acap kali perusahaan mengabaikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja karyawan sangat dibutuhkan untuk suatu pekerjaan, karena pada dasarnya manusia mudah dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Dasar acuan penulis disini adalah teori Abraham H Maslow sebab manusia pada umumnya akan merasa tercukupi kebutuhannya jika kebutuhan fisiknya tercukupi (pangan, air, perumahan dan tidur), sehingga kebutuhan-kebutuhan yang lainnya akan lebih termotivasi untuk dicapai (keamanan/keselamatan, penerimaan penghargaan, dan aktualisasi diri). Manusia tidak mungkin langsung, mencapai kebutuhan yang lebih tinggi tanpa melalui kebutuhan dasar (kebutuhan fisik). Pentingnya motivasi dalam organisasi sehingga menyebabkan seseorang akan bekerja jika ada motif karena tanpa motif , orang tidak akan berbuat sesuatu. Motif dapat timbul dari dalam karena adanya kebutuhan dasar manusia yang bersifat universal tetapi tidak dapat pula dirangsang. Rangsangan dari luar dapat berbentuk fisik atau non fisik yang disebut dengan motivasi sedangkan bendanya dinamakan motivator.

Berikut ini terdapat 10 prinsip yang harus dilakukan oleh pimpinan dalam memberikan motivasi kepada para bawahannya berupa :

1. Upah atau Gaji yang layak .
2. Pemberian insentif
3. Memperhatikan rasa harga diri
4. Memenuhi kebutuhan rohani
5. Memenuhi kebutuhan berpartisipasi
6. Menempatkan pegawai pada tempat yang tepat
7. Menimbulkan rasa aman dimasa depan
8. Memperhatikan lingkungan tempat kerja
9. Memperhatikan kesempatan untuk maju
10. Menciptakan persaingan yang sehat

Oleh sebab itu motivasi dapat dikatakan sebagai suatu pemberian pengarahan, atau semangat kepada para karyawan agar mampu bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan, demi tercapainya tujuan organisasi dalam suatu perusahaan dengan efektif dan efisien.

### **2.3.6. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja**

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja seperti yang dikemukakan oleh David McClelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena di dorong oleh kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, harapan keberhasilannya serta nilai insentif yang terlekat pada tujuan. Jadi pemimpin harus mendorong potensi motivasi yang berada dalam diri karyawan untuk mengetahui kinerja kerja melalui motivasi karyawan.

### **2.3.7. Pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja**

Lingkungan kerja merupakan tempat yang berada disekitar lingkungan karyawan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Masalah lingkungan kerja perlu diperhatikan karena akan berdampak, dalam proses produktivitas kerja dalam kinerja karyawan. Jadi pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja seperti ruang atau tempat kerja yang memadai, berfasilitas lengkap, jaringan wifi memadai. Jika itu semua terpenuhi maka muncul motivasi kerja karyawan dalam diri untuk bekerja dengan fasilitas lengkap tersebut.

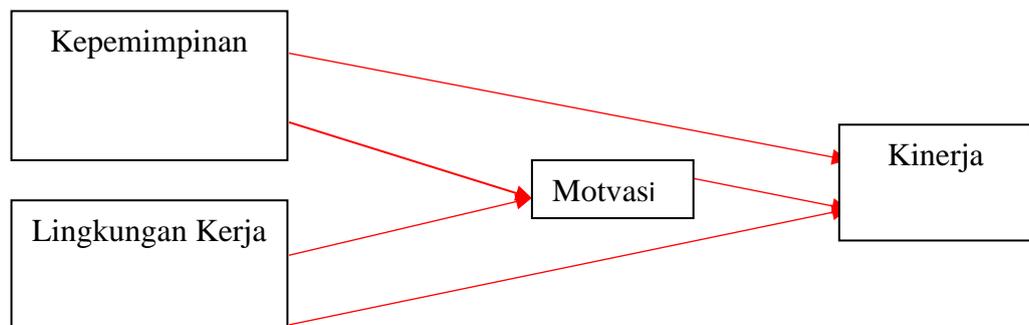
#### 2.4. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan dari uraian teori-teori diatas, maka dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga Kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung terhadap Motivasi kerja pada PT BJB Kantor Cabang Gajah Mada Jakarta?
2. Diduga Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap Motivasi kerja pada PT BJB Kantor Cabang Gajah Mada Jakarta?
3. Diduga Kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung terhadap Kinerja karyawan pada PT BJB Kantor Cabang Gajah Mada Jakarta?
4. Diduga Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap Kinerja karyawan pada PT BJB Kantor Cabang Gajah Mada Jakarta?
5. Diduga Motivasi kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap Kinerja karyawan pada PT BJB Kantor Cabang Gajah Mada Jakarta?
6. Diduga Kepemimpinan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi kerja pada PT BJB Kantor Cabang Gajah Mada Jakarta.
7. Diduga Lingkungan Kerja mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada Bank bjb Kantor Cabang Gajah Mada Jakarta.

#### 2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan hasil analisis pada masalah pokok penelitian, variabel eksogen dalam penelitian ini adalah Kepemimpinan ( $X_1$ ), Lingkungan Kerja ( $X_2$ ), dan Kinerja Kerja ( $Z$ ), sedangkan variabel endogen adalah Motivasi Karyawan ( $Y$ ). Berikut adalah kerangka konseptual dalam penelitian ini:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian