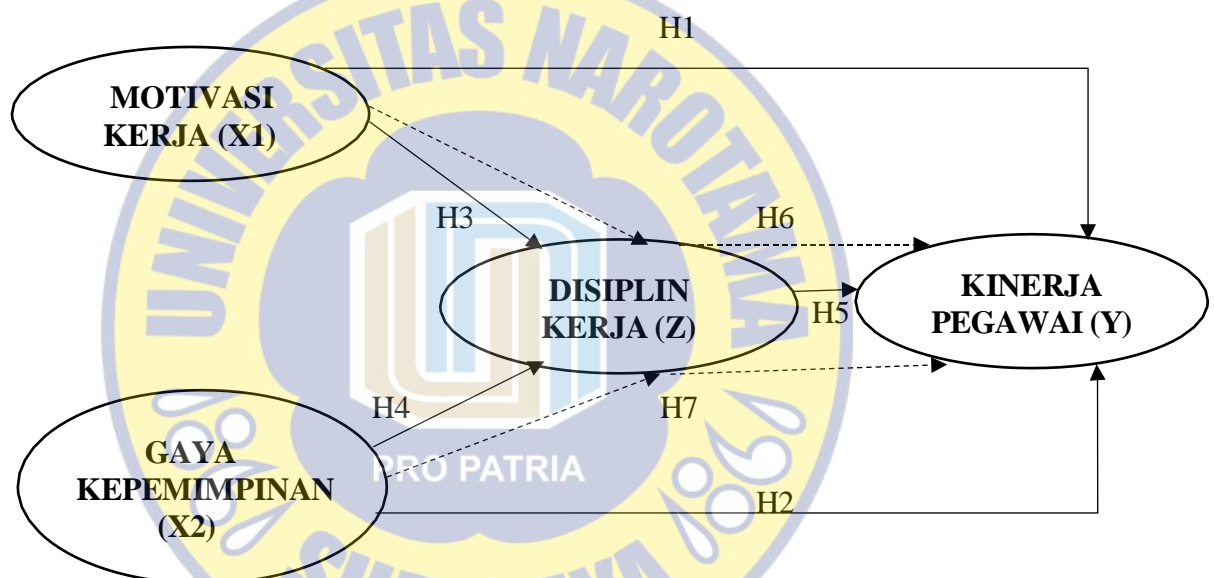


## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan telaah teoritis yang diajukan dalam penelitian ini, maka dikembangkan model konseptual sebagai kerangka pemikiran dari penelitian ini seperti gambar dibawah ini :



**Gambar 3. 1 Kerangka Konseptual**

#### 3.2 Pengaruh Variabel

##### 3.2.1 Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila pimpinan mampu mengorganisasikan dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan mencapai sasarnya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya dan mengerti

bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki.

Hal ini menunjukkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka.

Motivasi dan kinerja memiliki hubungan yang erat, dimana keduanya memiliki keterkaitan satu sama lain. Namun harus dicermati bahwa berbagai penelitian mengenai kaitan antara keduanya menunjukkan bahwa motivasi yang baik akan menciptakan kinerja yang baik. Namun hubungan tersebut bukanlah hubungan kausalitas karena faktor pembentuk kinerja tidak hanya motivasi tetapi ada faktor lain. Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Apabila ia membutuhkan serta menginginkan sesuatu, maka ia akan terdorong untuk melakukan aktivitas tertentu untuk memperoleh apa yang dibutuhkan.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya juga mengemukakan jika motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ficky Ahdiyat (2020) dan Adha et al. (2019), dimana

hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **H1: Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai**

#### **3.2.2 Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai**

Kemajuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Setiap organisasi akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya agar dapat mencapai hasil kerja yang baik dan memuaskan. Untuk mencapainya memerlukan banyak usaha yang harus dilakukan baik oleh pimpinan dengan gaya kepemimpinannya maupun para pegawai dengan kinerja yang dihasilkan. Setiap pemimpin mempunyai kewenangan dan tanggung jawab dalam menentukan seluruh kegiatan perusahaan, setiap manajer atau pimpinan organisasi tersebut memiliki tanggung jawab yang besar dalam seluruh proses yang biasanya termasuk dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan para pegawai yang berada dalam kewenangannya, sehingga dibutuhkan kemampuan dan ketrampilan yang tinggi untuk memimpin pegawainya dalam perusahaan.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat, motivasi dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja pegawainya (Widodo T, 2018).

Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya juga mengemukakan jika gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Achmad Sani (2020), Krisnaldy (2020), Tambunan (2020), Junaidi (2019), Widodo, T., Alamsyah, N., dan Utomo, C.B (2018) dimana hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Bass dalam Widodo, T., Alamsyah, N., dan Utomo, C.B (2018) peran kepemimpinan dalam memberikan kontribusi pada karyawan untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara, yaitu: (1) pemimpin mengklasifikasikan apa yang diharapkan dari karyawannya, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

## **H2: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai**

### **3.2.3 Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja**

Motivasi merupakan upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas – tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya. Menurut Robbins dan Mary dalam Rukhayati (2018) Mengatakan bahwa motivasi adalah kedesiaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang

dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu.

Adapun pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja karyawan yang dimana motivasi merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan. Apabila pimpinan sudah memberikan dan menerapkan motivasi yang baik dan sesuai dengan tujuan organisasi maupun perusahaan, maka karyawan pun akan berpengaruh terhadap disiplin. Sehingga seorang pemimpin juga mendapatkan apa yang diinginkannya dan organisasi tersebut akan dapat mencapai tujuannya. Hal ini juga didukung oleh penelitian terdahulu oleh Mirza Selvia (2014) bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pada PT. Inti General Yaja Steel Semarang.

### **H3: Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Disiplin Kerja**

#### **3.2.4 Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja**

Pengaruh kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan yang dimana kepemimpinan adalah orang yang memiliki hak atau kewenangan untuk memberi tugas dan perintah, serta memberikan ide dan gagasan kepada karyawan atau bawahan. Seorang pemimpin harus dapat menciptakan integrasi (pembaruan) yang dapat mendorong dan meningkatkan disiplin kerja karyawan dalam bekerja untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan secara maksimal. Menurut Hasibuan dalam Jeli Nata Liyas (2017) mengatakan setiap pemimpin dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin dengan baik. Hal ini juga didukung oleh penelitian terdahulu oleh Ida Aju Brahmasari (2017) bahwa “Gaya



Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin karyawan pada Ruang Rawat Inap RSJ Menur Surabaya”.

#### **H4: Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Disiplin Kerja**

##### **3.2.5 Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perbuatan yang sesuai dengan norma serta peraturan, dan akan ada sanksi bila ada yang melanggar. Menurut Hasibuan (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja pegawai bagian dari faktor kinerja. Disiplin kerja harus dimiliki setiap pegawai dan harus dibudayakan di kalangan pegawai agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap organisasi. Banyaknya pegawai yang meninggalkan ruangan pada saat jam kerja namun bukan untuk urusan kantor mengindikasikan bahwa pemanfaatan waktu kerja dari pegawai masih kurang maksimal.

Disiplin kerja pegawai yang baik akan menunjukkan bahwa sebuah organisasi dapat menjaga dan mempertahankan loyalitas dan kualitas pegawainya. Selain itu, dengan mengetahui disiplin kerja pegawai maka akan dapat diketahui nilai kinerja dari para pegawai. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebelumnya telah diteliti oleh beberapa peneliti seperti yang dilakukan oleh Ahmad Afandi (2021), Denok Sunarsi et al., (2021) dan Lukman Nasution (2020) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai.

#### **H5: Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai**

### **3.2.6 Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja sebagai variabel Intervening**

Menurut Hasibuan (2017) kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi kooperatif MSDM yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa kedisiplinan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Oleh karena itu setiap pemimpin selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang pemimpin dikatakan efektif kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Penelitian yang dilakukan Ficky, (2020) yang berjudul Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Disiplin Kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini menunjukkan hasil bahwasanya motivasi yang meningkat memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin meningkatnya motivasi karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan.

**H6: Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja sebagai variabel Intervening.**

### **3.2.7 Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja sebagai variabel Intervening**

Perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten disebut sebagai gaya (style) kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompok. Dengan demikian gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan sebagai anggota kelompok.

Dalam penelitian yang dilakukan Pantun Bukit (2019) Penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. Diperoleh hasil gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap motivasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan, motivasi dan disiplin kerja juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja secara simultan, dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja melalui motivasi dan disiplin kerja. Hal ini menjelaskan bahwa apabila suatu organisasi memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang tepat bagi karyawannya, maka hal tersebut akan mempengaruhi motivasi, disiplin kerja, dan kinerja karyawannya. Karena gaya kepemimpinan yang tepat mempunyai peran yang sangat dominan dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, maka gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu mengarahkan karyawannya untuk bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.



**H5: Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja sebagai variabel Intervening**

