

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP  
MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN  
(STUDI PADA DINAS TENAGA KERJA KABUPATEN MALANG)**

**SKRIPSI**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN MEMPEROLEH GELAR  
SARJANA**



Disusun Oleh:

**HUMAIROTUL HASANAH**  
(1961201017)

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT  
MALANG  
2023**



**HALAMAN JUDUL**  
**ANALISIS PENILAIAN KINERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP**  
**MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN**  
**(STUDI PADA DINAS TENAGA KERJA KABUPATEN MALANG)**

**SKRIPSI**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN MEMPEROLEH GELAR**  
**SARJANA**



Disusun Oleh:

**HUMAIROTUL HASANAH**  
**(1961201017)**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
**UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT**  
**MALANG**  
**2023**

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

**Judul** : Analisis Penilaian Kinerja dan Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang)

**Disusun Oleh** : Humairotul Hasanah

**NIM** : 1961201017

**Prodi** : Manajemen

**Konsentrasi** : Sumber Daya Manusia

Telah diperiksa dan disetujui untuk dipertahankan

Di depan tim penguji

Malang, 2 Mei 2023

Mengetahui & Menyetujui

Kaprodi,



(Adita Nafisa, S.E., M.M.)  
NIDN. 0724068802

Pembimbing



(Sinollah, S.Sos., M.AB)  
NIDN. 0720057401

**TANDA PENGESAHAN**

TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI, PROGRAM STUDI Manajemen FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS, UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT MALANG, PADA:

HARI : Kamis

TANGGAL : 06 Juli 2023

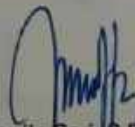
JUDUL : ANALISIS PENILAIAN KINERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA DINAS TENAGA KERJA KABUPATEN MALANG)

**DINYATAKAN LULUS**

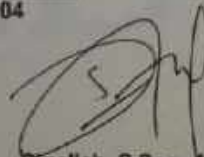
MAJELIS PENGUJI



Erna Resmiatini, SMB., M.Sc  
NIDN. 0715069004



Niki Puspita Sari, S.Pd., M.M  
NIDN. 0721088801



Sinollah, S.Sos., M.AB  
NIDN. 0720057401

MENGESAHKAN,  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Islam Raden Rahmat Malang  
Dean,



Dr. M. Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M  
NIDN. 0713047901

## PERNYATAAN ORISINILITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak dapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi dibatalkan, serta di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 yang berbunyi: lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya dan pasal 70 yang berbunyi: lulusan yang karya ilmiahnya digunakan untuk mendapat gelar akademik, profesi atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidanakan dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 200.000.000.00 (dua ratus juta rupiah).

Malang, Mei 2023

Yang Menyatakan,

A handwritten signature in black ink is written over a rectangular stamp. The stamp contains the text 'METERAI TEMPEL' and 'BUDAKAN 42775434'.

**Humairatul Hasanah**



**Skripsi ini kutujukan kepada  
Orang tua, Keluarga, guru, teman, dan semua pihak yang telah  
bertanya "Kapan Sidang?", "Kapan Wisuda?" dan lain  
sejenisnya.  
Kalian adalah alasanku segera menyelesaikan tugas akhir ini.**



## ABSTRAKSI

**Humairotul Hasanah. 2023. Analisis penilaian kinerja dan kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan (Studi pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang) (Pembimbing: Sinollah, S.Sos, M.AB)**

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja dan kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan baik langsung maupun tidak langsung. Rancangan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang dengan sampel sebanyak 70 karyawan. Metode analisis pada penelitian ini menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh: (1) Penilaian Kinerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. (2) Penilaian kinerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Penilaian kinerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. (4) Kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. (5) Kepemimpinan secara langsung tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. (6) Kepemimpinan secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui melalui motivasi kerja. (7) Motivasi kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Penilaian Kinerja; Kepemimpinan; Motivasi Kerja; Kinerja Karyawan



## ABSTRACTION

***Humairotul Hasanah. 2023. Analysis of performance appraisal and leadership on work motivation and its impact on employee performance (Study at the Malang Regency Manpower Office) (Supervisor: Sinollah, S.Sos, M.AB)***

*The purpose of this study was to identify and analyze the effect of performance appraisal and leadership on work motivation and its impact on employee performance, both directly and indirectly. The design of this study used a quantitative approach with data collection methods using questionnaires at the Malang Regency Manpower Office with a sample of 70 employees. The analytical method in this study uses path analysis (Path Analisis). The results in this study indicate that there is an influence: (1) Performance appraisal directly has a significant effect on work motivation. (2) Performance appraisal directly has a significant effect on employee performance. (3) Performance appraisal directly has a significant effect on employee performance through work motivation. (4) Leadership directly has a significant effect on work motivation. (5) Leadership is not directly significant to employee performance. (6) Leadership directly has a significant effect on employee performance through work motivation. (7) Work motivation directly has a significant effect on employee performance.*

***Keywords:*** *Performance Appraisal; Leadership; Work motivation; Employee performance*





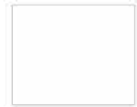
## KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis Panjatkan kehadirat Allah SWT, berkat rahmat dan karunia-Nya akhirnya Penulis dapat menyelesaikan penelitian untuk skripsi yang bertempat di Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang. Shalawat serta salam tidak lupa kita haturkan kepada Nabi Muhammad Sallallahu'alaihi wassallam.

Tujuan penulisan menyelesaikan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat memperoleh gelar sarjana pada Universitas Islam Raden Rahmat Malang.

Penulis mengucapkan banyak penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak KH. Imron Rosyadi Hamid, SE, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Raden Rahmat Malang yang telah memberikan dukungan penuh dan motivasi kepada seluruh mahasiswa, khususnya penulis sehingga penulis dapat termotivasi untuk menyelesaikan kewajiban mahasiswa.
2. Bapak M. Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan dukungan penuh atas terselesainya kegiatan Program Kerja Lapangan ini.
3. Ibu Ika Rinawati, S.E., M.E Selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan dukungan penuh atas terselesainya kegiatan Program Kerja Lapangan ini.
4. Ibu Adita Nafisa, S.E., M.M Selaku Ketua Program Studi Manajemen dan juga Selaku Wali dosen yang telah memberikan arahan kepada mahasiswa manajemen khususnya bagi penulis untuk menyelesaikan laporan ini.
5. Bapak Sinollah. S.Sos, M.AB Selaku Pembimbing yang telah sabar memberikan bimbingan dan pengarahan hingga terselesaikan Skripsi ini.
6. Ibu Niki Puspita Sari,S.Pd., M.M Dan ibu Erna Resmiatini, SMB.,M.Sc sebagai penguji yang telah meluangkan waktu dan mengarahkan saya.



7. Ibu Ismi Iftikad, S.Pd., M.M.Sc., M.Ec Selaku Ketua Pembina Himpunan Mahasiswa Prodi Manajemen yang telah mensupport dan selalu memberikan Semangat, saran dan dukungan serta do'a.
8. Bapak, Ibu, Serta Kakak dan ponakan yang selalu memberikan Semangat, Dukungan, Do'a dan juga Biaya.
9. Segenap Asatidz/Asatidzah Pondok Pesantren Miftahul Ulum Putri dan Madrasah Radlatul Ulum Putri Yang selalu memberikan Do'a dan arahan-arahan terbaik untuk penulis.
10. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Program Studi Manajemen yang telah memberi dukungan untuk menyelesaikan laporan ini.
11. Teman-teman saya, teman dekat, teman pondok, teman seperjuangan Manajemen 19-A1 Yang tidak dapat saya sebut satu persatu.

Malang, 24 Desember 2022

Humairatul Hasanah

## DAFTAR ISI

<b>COVER</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	<b>ii</b>
<b>TANDA PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINILITAS</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERUNTUKAN</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kajian Empiris .....	7
2.2 Kajian Teoritis .....	12
2.2.1. Kinerja .....	12
2.2.1.1 Pengertian Kinerja .....	12
2.2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	13
2.2.1.3 Indikator Kinerja .....	15
2.2.2. Penilaian Kinerja.....	17
2.2.2. 1 Pengertian Penilaian Kinerja .....	17
2.2.2. 2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja	17
2.2.2. 3 Indikator Penilaian Kinerja .....	19
2.2.2. 4 Hubungan Penilaian Kinerja dengan Motivasi Kerja	21
2.2.2. 5 Hubungan Penilaian Kinerja dengan Kinerja .....	21
2.2.3. Kepemimpinan.....	22
2.2.3.1 Pengertian Kepemimpinan .....	22
2.2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan	23
2.2.3.3 Indikator Kepemimpinan .....	25
2.2.3.4 Fungsi Kepemimpinan .....	26
2.2.3.5 Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja..	27
2.2.3.6 Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan	28
2.2.4. Motivasi Kerja.....	28
2.2.4.1 Pengertian Motivasi.....	28
2.2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja .	29
2.2.4.3 Indikator Motivasi .....	33
2.2.4.4 Teori Motivasi .....	34
2.2.4.5 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan	36
2.3. Model konsep.....	37
2.4. Model Hipotesis.....	39
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Rancangan Penelitian .....	40



3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	40
3.3 Variabel Penelitian dan Pengukurannya.....	40
3.3.1 Variabel Independen.....	40
3.3.2 Variabel Mediator.....	44
3.3.3 Variabel Dependen.....	45
3.4 Pengukuran Variabel.....	49
3.5 Populasi dan Sampel.....	49
3.6 Sumber Data.....	50
3.7 Metode Pengumpulan Data.....	51
3.8 Teknik Analisis Data.....	51
3.9 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	55
3.10 Uji Asumsi Klasik.....	55

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Gambaran Umum Dinas Tenaga Kerja.....	58
4.1.1 Sejarah Dinas Tenaga Kerja.....	58
4.1.2 Visi dan Misi Dinas Tenaga Kerja.....	60
4.1.3 Struktur Organisasi, Tugas dan Fungsi Dinas Tenaga Kerja..	62
4.2 Hasil Penelitian.....	75
4.2.1 Deskripsi Profil Responden.....	75
4.2.1.1 Deskripsi Jenis kelamin.....	75
4.2.1.2 Deskripsi Usia.....	76
4.2.1.3 Deskripsi Pendidikan Terakhir.....	77
4.2.1.4 Deskripsi Lama Bekerja.....	78
4.2.2 Distribusi Jawaban Responden.....	78
4.2.2.1 Distribusi Pertanyaan Penilaian Kinerja.....	79
4.2.2.2 Distribusi Pertanyaan Kepemimpinan.....	80
4.2.2.3 Distribusi Pertanyaan Motivasi Kerja.....	81
4.2.2.4 Distribusi Pertanyaan Kinerja Karyawan.....	82
4.2.3 Hasil Analisis Data.....	83
4.2.3.1 Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....	83
4.2.3.2 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	84
4.2.3.3 Uji Asumsi Klasik.....	89
4.2.3.4 Analisis Jalur (Path Analysis).....	92
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian.....	98
4.3.1 Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja.....	98
4.3.2 Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	99
4.3.3 Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja.....	100
4.3.4 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja.....	101
4.3.5 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja.....	102
4.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.....	103
4.3.7 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	105

#### **BAB V PENUTUP**

5.1 Kesimpulan.....	107
5.2 Saran.....	108

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>109</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>117</b>





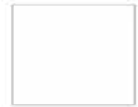
## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Hal</b>
Gambar 1:	Model Konsep.....	37
Gambar 2:	Model Hipotesis .....	39
Gambar 3:	Model Analisis Jalur (Path Analysis) .....	53
Gambar 4:	Struktur Organisasi .....	62
Gambar 5:	Grafik P Plot.....	89
Gambar 6:	Grafik Scatterplot SPSS.....	91
Gambar 7:	Model Struktur Jalur I.....	93
Gambar 8:	Model Struktur Jalur II.....	95
Gambar 9:	Model Akhir.....	96



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel Keterangan</b>	<b>Hal</b>
Tabel 1: Perbandingan Penelitian terdahulu .....	10
Tabel 2: Variabel, indicator dan item penelitian.....	46
Tabel 3: Pengukuran Skor Skala Likert.....	49
Tabel 4: Kontribusi Pengaruh Langsung dan tidak langsung .....	54
Tabel 5: Deskripsi Jenis Kelamin.....	75
Tabel 6: Deskripsi usia .....	76
Tabel 7: Deskripsi Tingkat Pendidikan .....	77
Tabel 8: Deskripsi Lama Bekerja .....	78
Tabel 9: Distribusi Jawaban Penilaian Kinerja .....	79
Tabel 10: Distribusi Jawaban Kepemimpinan .....	80
Tabel 11: Distribusi Jawaban Motivasi Kerja.....	81
Tabel 12: Distribusi Jawaban Kinerja Karyawan .....	82
Tabel 13: Hasil Uji data statistic deskriptif.....	83
Tabel 14: Hasil uji validitas penilaian kinerja .....	85
Tabel 15: Hasil uji validitas Kepemimpinan.....	86
Tabel 16: Hasil uji validitas Motivasi Kerja .....	87
Tabel 17: Hasil uji validitas Kinerja Karyawan.....	87
Tabel 18: Hasil uji reliabilitas .....	88
Tabel 19: Uji Multikolinieritas .....	90
Tabel 20: Model Summary.....	92
Tabel 21: Coefficient.....	93
Tabel 22: Model Summary.....	94
Tabel 23: Coefficient.....	94
Tabel 24: Model Summary.....	95
Tabel 25: Coefficient.....	96



## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Hal</b>
Lampiran 1:	Kuesioner Penelitian .....	118
Lampiran 2:	Kartu Bimbingan .....	122
Lampiran 3:	Transkrip Hasil Wawancara.....	124
Lampiran 4:	Data dan Hasil uji SPSS .....	125
Lampiran 5:	Output.....	133
Lampiran 6:	Daftar Riwayat Hidup .....	146
Lampiran 7:	Surat Keterangan Penelitian .....	147
Lampiran 8:	Identitas Peserta Sidang Tugas Akhir .....	148

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat dan cepat saat ini banyak sekali perubahan yang akan dihadapi pada masa yang akan datang dan harus siap dihadapi, tidak terkecuali ruang lingkup organisasi pemerintah maupun swasta, kedua elemen tersebut dituntut untuk bekerja lebih aktif dan efektif untuk menyusun strategi yang selaras dengan perubahan yang sekarang. Maka dari itu untuk mencapai sebuah perubahan tersebut diharapkan suatu organisasi dapat memperbaiki sistem kerja karyawan dan dapat mengembangkan potensi sumber daya manusia yang ada. Menurut Hamali (2016:2) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, disamping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisien organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Pada prinsipnya sumber daya manusia adalah satu–satunya sumber daya yang dapat menentukan tercapainya tujuan suatu perusahaan atau organisasi. Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki tujuan yang jelas serta dilengkapi dengan fasilitas, sarana dan prasarana yang canggih, tetapi tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang ahli, kemungkinan besar sulit mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Sumber daya manusia dipahami sebagai kekuatan yang bersumber pada potensi manusia yang ada didalam suatu



perusahaan atau organisasi, dan merupakan modal dasar suatu perusahaan atau organisasi untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan. Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang terampil akan dapat meningkatkan sebuah kinerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan.

Kinerja karyawan menurut Kaswan (2017:278) mencerminkan perilaku pegawai di tempat kerja sebagai penerapan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan yang memberikan kontribusi atau nilai terhadap tujuan organisasi. Sedangkan menurut Rismawati dan Mattalata (2018:2) 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 perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negative dari suatu kebijakan operasional. Menurut Wirawan (2015: 6) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah pertama, Faktor Lingkungan Internal Organisasi seperti strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Kedua, ada Faktor Lingkungan Eksternal yang meliputi keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan misalnya, kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, kompetitor. Dan yang terakhir ada Faktor Internal Karyawan atau Pegawai yaitu merupakan faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu faktor-faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, kepuasan kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

Menurut Sedarmayanti (2017: 154) motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negatif, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Karena dari dorongan motivasi yang tinggi tersebut mengakibatkan sebuah kinerja karyawan semakin baik dan juga ketika sebuah kinerja karyawan baik, merupakan refleksi dari baiknya pelaksanaan penilaian kinerja karyawan tersebut. Hal ini mengacu pada pendapatnya Aritonang (2011) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Penilaian kinerja menurut Kasmir (2017) adalah suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Sedangkan menurut Widodo dalam Sami'an (2012:1) Penilaian Kinerja adalah proses untuk mengukur prestasi kerja karyawan berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan dengan cara membandingkan hasil kerjanya dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu.

Kepemimpinan menurut Sutrisno (2016:218) adalah sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari pada anggota kelompok. Sedangkan menurut Hasibuan (2010:170) Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian Elvino, Wayan dan Ni Nyoman (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, artinya apabila kepemimpinan semakin baik, maka motivasi kerja meningkat. Motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya apabila motivasi semakin baik, maka kinerja karyawannya semakin meningkat.

Pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang berdasarkan kondisi yang ada, dimana seorang pemimpin seharusnya setiap bulannya memeriksa masalah

penilaian kinerja pegawai di Disnaker yang mana nanti tujuannya adalah dapat mengetahui kinerja pegawainya. Berdasarkan hasil wawancara dengan bagian Kepegawaian Disnaker Kabupaten Malang diperoleh keterangan bahwa "Pemimpin atau manajer di Disnaker tidak selalu memperhatikan penilaian kinerja karyawannya setiap bulan tetapi setiap tahun sebanyak dua kali yakni pada saat semester satu dan semester dua, yang mana pemimpin melihat pada saat evaluasi kepegawaian". Padahal memperhatikan atau mengawasi sebuah penilaian kinerja itu sangat penting yang mana nantinya sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan juga dalam Dinas Tenaga Kerja pemimpin kurang adanya motivasi langsung terhadap karyawan, salah satu alasannya adalah pihak manajer jarang ada di kantor karena sering tugas ke luar kota, juga adanya Covid-19 yang mana di Disnaker masih menerapkan adanya protokol kesehatan sehingga pihak manajer juga mengurangi interaksi kepada para karyawannya. Sedangkan motivasi ini sangat penting apalagi motivasi yang berbentuk tatap muka yang nanti berpengaruh juga terhadap kinerja karyawan, motivasi yang dimaksud salah satunya adalah dengan cara memberikan sebuah pelatihan, memberikan apresiasi dan juga yang paling sering pada Dinas Tenaga Kerja adalah mengadakan kegiatan *Outing*. Oleh karena itu, penulis melakukan sebuah penelitian dengan judul **"Analisis Penilaian Kinerja Dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang)"**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

1. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang?
2. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang?
3. Bagaimana pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang?
5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang?
7. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang

5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang
7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan adalah:

##### **1. Manfaat Teoritis**

Secara teoritis diharapkan penelitian ini dapat berkontribusi untuk pengembangan ilmu pengetahuan bidang MSDM khususnya bidang kajian Penilaian Kinerja, Kepemimpinan, motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. Juga sebagai bahan pertimbangan penelitian selanjutnya khususnya mengenai Analisis Penilaian Kinerja Dan Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan.

##### **2. Manfaat Praktis**

Dari hasil penelitian diharapkan Dinas khususnya Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan mengambil keputusan dan juga dapat menerapkan konsep penilaian kinerja dan kepemimpinan terhadap motivasi yang mana nantinya berdampak pada peningkatan Kinerja Karyawan. Adapun kegunaan bagi penulis, sebagai wahana untuk memperluas pengetahuan khususnya mengenai Penilaian kinerja dan kepemimpinan yang berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja dan kinerja karyawan.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Kajian Empiris

Pengertian empiris menurut Sugiyono (2014:2) adalah "cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan".

Penelitian yang dilakukan oleh Ningsih (2015) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pdam Kota Madiun, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan pada PDAM Kota Madiun serta untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PDAM Kota Madiun. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan metode kuesioner, dokumentasi, dan observasi. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier sederhana memuat uji korelasi, uji f dan uji t dengan menggunakan bantuan program SPSS for windows 16.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh sekaligus hubungan yang positif terhadap motivasi kerja karyawan pada PDAM Kota Madiun. Nilai Fhitung adalah 49,912 sedangkan Ftabel sebesar 3,37, Sighthitung adalah 0,000 sedangkan Sigprob 0,05. Hal ini berarti bahwa nilai Fhitung  $\geq$  Ftabel ( $49,921 \geq 3,37$  atau Sighthitung  $\leq$  Sigtabel ( $0,000 \leq 0,05$ ), atau dapat disimpulkan tolak  $H_0$ , artinya ada pengaruh secara keseluruhan antara kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PDAM Kota Madiun. Selain itu diperoleh hasil uji reliabilitas dari nilai Cronbach's Alpha 0,859 dan 0,944  $>$  0,70. Artinya bahwa data yang dikumpulkan reliable dapat dipercaya.

Penelitian yang dilakukan oleh Parashakti & Setiawan (2019) dengan judul gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB

Cabang Tangerang. Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan analisis mengenai derajat signifikansi pengaruh dari gaya kepemimpinan atas kinerja karyawan, dan untuk mengetahui derajat signifikan dari pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Bank BJB Cabang Tangerang. Jenis penelitian yang digunakan metode kuantitatif dengan kuesioner, dengan populasi dalam penelitian ini berjumlah 180 orang dan sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 64 responden. Hasil penelitian ini ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan Bank BJB Cabang Tangerang, ada pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan Bank BJB Cabang Tangerang.

Penelitian yang dilakukan oleh Sinollah, Zarkasih & Arsyianto (2020) dengan judul Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Dosen Dan Karyawan. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh: (1) motivasi kerja terhadap kinerja dosen dan karyawan, (2) kemampuan kerja terhadap kinerja dosen dan karyawan, (3) pengembangan karier terhadap kinerja dosen dan karyawan, (4) motivasi, kemampuan, dan pengembangan karier secara bersama-sama terhadap kinerja dosen dan karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal komparatif dan pengumpulan data melalui kuesioner. Dimana objek penelitian bertempat di Universitas Islam Raden Rahmat. Sedangkan metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan uji t, uji F dan  $R^2$ . Hasil dalam penelitian ini adalah secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan: 1) motivasi kerja terhadap kinerja dosen dan karyawan, (2) kemampuan kerja terhadap kinerja dosen dan karyawan, (3) pengembangan karier kerja terhadap kinerja dosen dan, (4) motivasi, kemampuan, dan pengembangan karier secara bersama-sama terhadap kinerja dosen dan karyawan.

Rani & Mayasari (2015) dengan judul Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan dan pengaruh motivasi pada hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana dan uji interaksi atau *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Populasi dalam penelitian ini meliputi karyawan tetap perusahaan manufaktur di Batam pada Industri Elektronik. Sampel penelitian berjumlah 146 karyawan, dipilih dengan menggunakan metode purposive sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang diberikan penilaian kinerja oleh atasannya membuat kinerja karyawan tersebut semakin tinggi. Hasil selanjutnya adalah variabel motivasi bukan merupakan variabel moderasi dalam hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sinollah & Hermawanto (2020) dengan judul Analisis Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Dan Dampaknya Pada Kinerja Penelitian ini bertujuan untuk: 1) Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja pegawai. 2). Untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai, dan 3). Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai structural penerima tunjangan kinerja di Kantor Kemenag Kabupaten Malang. Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan kuesioner menjadi instrumen utama dalam pengumpulan data. Hasil penelitian dengan menggunakan analisis jalur menunjukkan bahwa: 1). Variabel penilaian kinerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai; 2). Variabel penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan 3). Variabel



Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk itu maka kemenag disarankan untuk bisa mengimplementasikan program penilaian kinerja dengan baik kepada pegawai sehingga pegawai dapat merasakan manfaatnya sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk kinerja mereka. Selain itu, kinerja merupakan sesuatu yang penting yang dipengaruhi oleh kepuasan, untuk itu kepuasan kerja pegawai di jaga dengan baik melalui penilaian kinerja yang objektif.

**Tabel 1. Perbandingan Penelitian Terdahulu**

No	Tahun	Nama	Judul	Kesamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	2015	Ningsih	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pdam Kota Madiun	Terdapat Variabel Kepemimpinan dan Motivasi Kerja	Jumlah sampel dan populasi data
2	2019	Parashakti & Setiawan	gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang.	Terdapat variabel motivasi dan juga kinerja karyawan	Jumlah sampel dan populasi data

Tabel 1. Perbandingan Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Tahun	Nama	Judul	Kesamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
3	2020	Sinollah, Khold Zarkasih & M Tody Arsyianto	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Dosen Dan Karyawan.	Terdapat variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan	Jumlah sampel dan populasi data
4	2015	Indria Hangga Rani & Mega Mayasari	Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi.	Terdapat variabel penilaian kinerja, kinerja karyawan dan motivasi	Jumlah sampel dan populasi data
5	2020	Sinollah & Hermawanto	Analisis Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Dan Dampaknya Pada Kinerja	Terdapat variabel penilaian kinerja dan kinerja	Jumlah sampel dan populasi data

Sumber: Data Diolah, 2023

## **2.2 Kajian Teoritis**

### **2.2.1 Kinerja**

#### **2.2.1.1 Pengertian Kinerja**

Dalam rangka meningkatkan Kinerja di sebuah perusahaan, kita akan terfokus sejauh mana upaya-upaya perusahaan yang telah dilakukan untuk meningkatkan sebuah kinerja khususnya kinerja individu karyawan, karena ketika sebuah perusahaan menginginkan kinerja karyawannya baik, perusahaan harus melakukan evaluasi sejauh mana manajemen sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dari mulai perencanaan, perekrutan, pelatihan dan pengembangan sampai pada pemutusan hubungan kerja. Adapun yang dimaksud dengan Kinerja menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Wibowo (2012:7), Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Menurut Mangkunegara (2017) Kinerja adalah "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Menurut Wirawan (2012:5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Dari pendapat yang dipaparkan oleh beberapa para ahli, dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan merupakan hasil yang telah dicapai oleh seorang karyawan untuk meningkatkan kemampuannya secara positif dalam pekerjaannya, yang mana kinerja tersebut dapat diukur dengan penilaian kinerja.

### 2.2.1.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

#### A. Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas 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. Pegawai juga perlu pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Menurut Sudarma (2012) kemampuan dibutuhkan demi tercapainya kinerja yang baik, karena kemampuan bekerja seseorang menunjukkan potensi dari diri orang tersebut dalam menjalankan aktivitas. Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan adalah suatu penilaian terkini atas apa yang dikerjakan karyawan (Robbin & Judge, 2008:57, dalam Sudarma, 2012). Ada tiga pengukuran variabel kemampuan (Sudarma, 2012):

1. Pengetahuan adalah wawasan karyawan dalam melaksanakan maupun menyelesaikan tugasnya.
2. Keterampilan adalah cara khusus dari karyawan itu sendiri dalam melakukan tugasnya.
3. Pengalaman kerja adalah karir sesuai bidangnya yang dimiliki oleh karyawan yang mana dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri.

## B. Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Ardana et al. (2012), motivasi adalah sesuatu yang timbul dari dalam diri sebagai sebuah kekuatan seseorang secara sadar untuk melakukan aktifitas yang dapat menghasilkan suatu perubahan secara nyata untuk membantu dirinya sendiri dan juga orang lain dalam menangani suatu permasalahan yang dihadapinya sehingga dapat memberikan kepuasan bagi dirinya dan juga bagi masyarakat. Sumber motivasi tergolong menjadi dua:

### 1. Motivasi Intrinsik

Motif-motif yang berasal dari diri sendiri, karena dari dalam individu sudah ada kemauan untuk melakukan sesuatu. Faktor yang mendorong seseorang melakukan sesuatu adalah minat, sikap positif dan kebutuhan, kemajuan, perkembangan, tanggung Jawab, penghargaan, prestasi, pekerjaan itu sendiri merupakan faktor intrinsik.

### 2. Motivasi ekstrinsik

Pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Fungsi motivasi ekstrinsik sendiri berperan penting untuk mendorong siswa meningkatkan hasil belajar.

Menurut Kasmir (2016), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian
2. Pengetahuan
3. Rancangan kerja

4. Kepribadian
5. Motivasi kerja
6. Kepemimpinan
7. Gaya kepemimpinan
8. Budaya organisasi
9. Kepuasan kerja
10. Lingkungan kerja
11. Loyalitas
12. Komitmen
13. Displin kerja.

#### **2.2.1.3. Indikator Kinerja**

Menurut Wibowo (2014) bahwa indikator-indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Tujuan, merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang.
2. Standar, mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat tercapai.
3. Umpan balik, melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dalam pencapaian tujuan.

4. Alat atau sarana, merupakan sumber daya yang dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan.
5. Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja, Kompetensi juga merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang yang harus melakukan lebih standar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaan dengan baik.
6. Motif, merupakan alat atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
7. Peluang, pekerjaan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya

Sedangkan Menurut Wirawan (2013) dalam Parashakti & Setiawan (2019) menjelaskan bahwa indikator kinerja dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu:

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 kerjasama.

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.

## **2.2.2 Penilaian Kinerja**

### **2.2.2.1. Pengertian Penilaian Kinerja**

Menurut Bintoro (2017) "Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Kegiatan ini sangat terkait dan berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia dalam perusahaan, seperti promosi, kompensasi, pelatihan (*training*), pengembangan manajemen karir dan lain-lain. Hal ini disebabkan karena fungsi penilaian kinerja dapat memberikan informasi penting kepada perusahaan untuk memperbaiki keputusan dan menyediakan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka yang sesungguhnya."

Menurut Mangkunegara (2013), penilaian kinerja adalah proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Sedangkan Menurut Kasmir (2017) Penilaian Kinerja adalah suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu.

Menurut para ahli diatas bisa kita simpulkan bahwa Penilaian Kinerja merupakan Sebuah tolak ukur penilaian pegawai dalam suatu kinerjanya.

### **2.2.2.2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Penilaian Kinerja**

Menurut Supardi (1989:69) Faktor-faktor yang mempengaruhi Penilaian Kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja.

Kualitas kerja ini meliputi akurasi, ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang diberikan, mempergunakan dan memelihara alat-alat, memiliki keterampilan dan kecakapan dalam bekerja. Kualitas kerja mengacu



pada kualitas sumber daya manusia (Matutina, 2001:205), kualitas sumber daya manusia mengacu pada:

- a. Pengetahuan (*Knowledge*) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
- b. Keterampilan (*Skill*), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.
- c. Abilities yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

2. Kuantitas kerja.

Meliputi keluaran atau output dan target kerja dalam kuantitas kerja.

3. Hubungan kerja

Merupakan penilaian berdasar pada sikap dan kerjasama karyawan, terhadap pimpinan atau atasan, terhadap pihak perusahaan dan kesediaan dalam menerima perubahan kerja.

4. Penyesuaian pekerjaan

Merupakan penilaian prestasi kerja yang ditinjau dari kemampuan dalam melaksanakan tugasnya diluar pekerjaan maupun adanya tugas baru kecepatannya berpikir dan bertindak dalam bekerja.

5. Ketangguhan

Merupakan pengukuran dari segi kemampuan orang atau keandalan karyawan dalam melaksanakan tugas.

6. Keselamatan kerja

Merupakan penilaian tentang bagaimana perhatian karyawan terhadap keselamatan kerjanya.

### 2.2.2.3. Indikator Penilaian Kinerja

Menurut Moeheriono (2014:113) menggolongkan indikator penilaian kinerja ke dalam enam kategori dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Efektif, indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
2. Efisien, indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
3. Kualitas, indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
4. Ketepatan waktu, indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu diperlukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk, kriteria ini biasanya didasarkan pada harapan konsumen
5. Produktivitas, indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi. Dalam bentuk yang lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.
6. Keselamatan, indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawannya ditinjau dari aspek keselamatan.

Sedangkan Indikator atau dimensi Penilaian Kinerja Menurut Kasmir (2016) adalah sebagai berikut:

1. Absensi, merupakan keberadaan atau bukti kehadiran karyawan pada saat masuk kerja sampai dengan pulang kerja. Jumlah kehadiran karyawan akan mempengaruhi kinerjanya, artinya jika kehadirannya sesuai aturan atau standar yang telah ditetapkan maka kinerjanya dihitung baik atau baik sekali.

Demikian pula sebaliknya jika tingkat kehadirannya kurang tentu pengaruh kinerjanya kurang baik atau buruk. Dampak dari kinerja ini dapat mempengaruhi kompensasi.

2. Kejujuran merupakan perilaku karyawan selama bekerja dalam suatu periode. Nilai kejujuran seorang karyawan biasanya dinilai berdasarkan ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya. Sama seperti halnya dengan absensi, kejujuran juga memiliki standar minimal yang harus dibuat. Penilaian terhadap kejujuran karyawan biasanya dilakukan dengan indikator yaitu: perbuatan dan komunikasi. Masing-masing indikator dinilai kemudian dijumlahkan sehingga menghasilkan suatu nilai tertentu. Makin memenuhi standar kejujuran maka akan mempengaruhi kinerja demikian pula sebaliknya.
3. Tanggung jawab adalah karyawan bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilakukan. Tanggung jawab tersebut dapat berupa kerugian langsung akibat dari perbuatannya atau kerugian tidak langsung.
4. Kemampuan (hasil kerja) merupakan ukuran bagi seorang karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Penilaian terhadap kemampuan karyawan biasanya didasarkan kepada waktu untuk mengerjakan, jumlah pekerjaan dan kualitas pekerjaan itu sendiri.
5. Loyalitas merupakan kesetiaan seseorang karyawan terhadap perusahaan. Seorang karyawan harus selalu setia membela kepentingan perusahaan. Loyalitas seorang karyawan dapat pula dilihat dari pernah tidaknya seseorang melakukan pengkhianatan misalnya dengan memberikan informasi rahasia perusahaan kepada pihak lain.
6. Kepatuhan merupakan ketaatan karyawan dalam mengikuti seluruh kebijakan atau peraturan perusahaan dan ketaatan untuk tidak melanggar atau melawan yang sudah diperintahkan.

7. Kerjasama merupakan saling membantu diantara karyawan baik antar bagian atau dengan bagian lain. Kerjasama ini bertujuan untuk mempercepat atau memperlancar suatu kegiatan.
8. Kepemimpinan artinya yang dinilai adalah kemampuan seseorang dalam memimpin. Dalam banyak kasus tidak semua orang memiliki kemampuan untuk memimpin para bawahannya, apalagi dalam kondisi yang beragam.
9. Prakarsa merupakan seseorang selalu memiliki ide-ide atau pendapat perbaikan atau pengembangan atas kualitas suatu pekerjaan. Prakarsa ini menandakan seseorang memiliki kepedulian kepada kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, prakarsa sering dijadikan salah satu komponen penilaian kinerja karyawan.

#### **2.2.2.4. Hubungan Penilaian Kinerja dengan Motivasi Kerja**

Penilaian kinerja dapat pula digunakan sebagai sarana meningkatkan motivasi. Hal tersebut dikarenakan salah satu tujuan penilaian kinerja yaitu meningkatkan motivasi (Zainal, 2015). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Oktaviani (2012) yang menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap motivasi karyawan.

**H1 : Penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja**

#### **2.2.2.5. Hubungan Penilaian Kinerja dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Dessler (2015) Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah salah satu kegiatan sumber daya manusia yang berguna untuk memberikan umpan balik kepada karyawan (Zainal, 2015). Dengan adanya umpan balik yang diberikan kepada karyawan akan membuat kinerja karyawan tersebut semakin baik. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja maka perusahaan dapat mengembangkan

sumber daya manusia yang dimilikinya seperti dengan memberikan pelatihan dan promosi jabatan (Zainal, 2015). Penilaian kinerja penting untuk dilakukan karena dapat berpengaruh pada kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian Kusumasari (2007) yang menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan juga Penilaian kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal ini dapat diartikan semakin baik pelaksanaan penilaian kinerja maka semakin tinggi kinerja karyawan jika tingkat motivasi kerja juga tinggi. Mathis dan Jackson (2006) juga berpendapat bahwa Motivasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

**H2 : Penilaian Kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan**

**H3 : Penilaian Kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja**

### **2.2.3 Kepemimpinan**

#### **2.2.3.1. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan (2010:170) "Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun Kepemimpinan Pancasila ialah Kepemimpinan yang memiliki jiwa Pancasila, yang memiliki wibawa dan daya untuk membawa serta dan memimpin masyarakat lingkungannya ke dalam kesadaran kehidupan kemasyarakatan dan kenegaraan berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945".

Menurut Sutrisno (2016:218) "Kepemimpinan ialah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok".

Dari pendapat diatas mengenai pengertian dari Kepemimpinan, bisa disimpulkan kepemimpinan merupakan Seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

#### **2.2.3.2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan**

Menurut Sanusi dan Sutikno (2009: 76 – 78), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan:

##### **1. Keahlian dan pengetahuan**

Keahlian dan pengetahuan yang dimaksud adalah latar belakang yang dimilikinya, sesuai tidaknya latar belakang pendidikan dengan tugas-tugas kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya, pengalaman kerja sebagai pemimpin, apakah pengalaman yang telah dilakukannya mendorong dia untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapannya dan keterampilannya dalam memimpin.

##### **2. Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugas jabatannya.**

Tiap organisasi yang tidak sejenis memiliki tujuan yang berbeda, dan menuntut cara-cara penyampaian tujuan yang tidak sama. Oleh karena itu tiap jenis organisasi memerlukan perilaku dan sifat kepemimpinan yang berbeda pula.

##### **3. Sifat-sifat kepribadian pemimpin**

Dengan adanya perbedaan-perbedaan watak dan kepribadian yang di miliki masing-masing pemimpin, meskipun beberapa orang pemimpin memiliki latar pendidikan yang sama dan di serahi tugas pemimpin dalam organisasi yang sejenis, karena perbedaan kepribadiannya akan menimbulkan perilaku dan sikap yang berbeda pula dalam menjalankan kepemimpinan.

#### 4. Sifat-sifat kepribadian pengikut

Tentang sifat-sifat kepribadian pengikut, yaitu mengapa dan bagaimana anggota kelompok mau menerima dan mau menjalankan perintah atau tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpin. Oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadi keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dan bawahan.

Menurut Ardana dan Mujiati di dalam buku *Prlaku Organisasi atau Perusahaan* mengatakan ada beberapa faktor tertentu yang dapat mempengaruhi proses kepemimpinan dalam suatu organisasi faktor-faktor tersebut, yaitu:

##### 1. Karakteristik pribadi pemimpin

Yang sangat menonjol adalah inteligensi. Umumnya pemimpin akan mempunyai taraf inteligensi yang lebih tinggi dari pada yang dipimpin. Selain itu ada karakteristik lain seperti kecerdasan dan memotivasi

##### 2. Kelompok yang dipimpin

Kumpulan dari pada karakteristik pribadi seorang pemimpin seperti yang diuraikan di atas itu belum berarti apa-apa sebelum dia menggunakan sebagai alat untuk menginterpretasi tujuan yang harus dicapai olehnya.

##### 3. Situasi

Setiap pemimpin akan berfungsi pada suatu situasi, yang berupa situasi manusia, fisik dan waktu. Tiap-tiap perubahan situasi membutuhkan perubahan dalam macam kemampuan memimpin. Dengan kata lain bahwa setiap situasi adalah unik, maka untuk tiap situasi dibutuhkan pemimpin yang spesifik dan fleksibel untuk menghadapi situasi yang dahsyat.

### 2.2.3.3. Indikator Kepemimpinan

Adapun indikator kepemimpinan menurut Hasibuan, (2012:170) adalah:

1. Kemampuan analisis, yaitu pimpinan mampu menganalisa dalam menentukan langkah-langkah pencapaian tujuan.
2. Keteladanan, yaitu pimpinan hendaknya mampu memberikan contoh atau teladan dengan kesederhanaan terhadap para pegawai agar tidak terlalu royal.
3. Rasionalitas dan objektivitas, yaitu pimpinan dalam menentukan tujuan haruslah bersifat rasional dalam menilai para bawahannya hendak bersifat objektif.
4. Instruksi kerja, yaitu pimpinan dalam menyusun langkah-langkah dalam proses pencapaian tujuan harus terprogram, tersusun dan terkonsep.
5. Kemampuan mendengar saran, pimpinan yang demokratis harus mau mendengarkan bawahannya agar terhindar dari sifat otoriter.
6. Keterampilan berkomunikasi, yaitu memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik dalam penyampaian perintah kepada karyawan.
7. Pembagian tugas, yaitu pimpinan harus biasa beradaptasi dengan lingkungannya agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dalam pembagian tugas.
8. Ketegasan dalam bertindak, yaitu pimpinan dalam pengambilan keputusan harus bersikap tegas tanpa kompromi agar disegani oleh bawahannya.

Sedangkan Indikator Menurut Martoyo (2016:176-179) diantaranya:

#### 1. Kemampuan Analisis

Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.



## 2. Keterampilan Berkomunikasi

Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik - teknik berkomunikasi.

## 3. Keberanian

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokok yang telah dipercayakan padanya.

## 4. Kemampuan Mendengar

Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya serta kemauannya mendengar pendapat atau saran-saran orang lain, terutama para bawahannya.

## 5. Ketegasan

Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian sangat penting bagi seorang pemimpin.

### 2.2.3.4. Fungsi Kepemimpinan

Chaniago (2017) menjelaskan empat kategori fungsi pokok pemimpin dalam manajemen organisasi yaitu:

#### 1. *Planing* (Perencanaan)

Fungsi perencanaan bagi pemimpin dalam manajemen merupakan aktivitas yang berusaha memikirkan apa saja yang akan dikerjakannya, berapa ukuran dan jumlahnya, siapa saja yang melaksanakan dan mengendalikannya, agar tujuan organisasi dapat dicapai.

#### 2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Fungsi pengorganisasian bagi pemimpin sebagai suatu proses pembagian kerja melihat bahwa ada unsur-unsur yang saling berhubungan, yakni sekelompok orang atau individu, ada kerjasama, dan ada tujuan tertentu yang

telah ditetapkan. Interaksi akan terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok. Hubungan-hubungan ini terjadi karena sudah ada pembagian kerja yang jelas dalam suatu sistem. Kerjasama dalam suatu sistem yang teratur ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah disepakati bersama terhadap kendali dan arahan pemimpin.

### 3. *Actuating/Leading* (Kepemimpinan)

Fungsi kepemimpinan bagi pemimpin adalah implementasi aransemen yang sudah disusun pemimpin melalui dukungan orang lain. Hal ini menyiratkan bahwa kepemimpinan berlangsung dalam interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam situasi tertentu.

### 4. *Controlling* (Pengawasan/Pengendalian)

Fungsi pengendalian/pengawasan bagi pemimpin adalah kemampuan pemimpin dalam melakukan fungsi-fungsi pengendalian yaitu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai. Hal ini berarti berkenaan dengan cara membuat kegiatan sesuai yang direncanakan.

#### **2.2.3.5. Hubungan Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja**

Menurut Penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2012) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif, signifikan antara kepemimpinan dengan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Dan juga Menurut Wahjosumidjo (1984), Kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung kepada kewibaan seorang pemimpin. Dalam proses kepemimpinan,

motivasi merupakan sesuatu yang esensial dalam kepemimpinan, karena memimpin juga termasuk memotivasi.

**H4 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja**

#### **2.2.3.6. Hubungan kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Inaray & Olivia (2016) dengan judul Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Amanah Finance di Manado, menyatakan bahwa kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Amanah Finance, Manado. Dan juga berdasarkan hasil penelitian dari Bahrum & Sinaga (2015) dengan judul Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, motivasi dan kinerja pegawai.

**H5 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan**

**H6 : kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja**

### **2.2.4 Motivasi Kerja**

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

Menurut Sedarmayanti (2017) "Motivasi merupakan kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak yang pada hakikatnya ada secara internal dan eksternal positif atau negative, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja/pendorong semangat kerja".

Menurut Hasibuan (2010) "motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama

secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan”.

Robbins (2014) dalam Amelianny (2019) berpendapat bahwa “Motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa Motivasi adalah sebuah hal yang sangat penting yang mana nantinya akan memberikan hal yang positif terhadap para pegawai dan juga merupakan suatu kebutuhan penting di dalam sebuah perusahaan.

#### **2.2.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut Sutrisno (2009) Faktor yang mempengaruhi motivasi itu sendiri terdiri dari faktor internal yaitu faktor yang mempengaruhi motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang serta faktor eksternal yaitu faktor yang mempengaruhi motivasi yang berasal dari luar diri seseorang.

##### **A. Faktor internal**

###### **1. Keinginan untuk dapat hidup**

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, halal atau haram, dan sebagainya. Misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan, dan untuk memperoleh makan ini, manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- a. Memperoleh kompensasi yang memadai
- b. Pekerjaan yang tetap walupun penghasilan tidak begitu memadai

c. Kondisi kerja aman dan nyaman

2. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita lihat dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong seseorang untuk mau bekerja. Contohnya, keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui dan dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupun ia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

5. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini juga dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukan itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam

arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala, tentu sebelumnya si pemilih telah melihat sendiri bahwa orang itu benar-benar mau bekerja, sehingga ia pantas untuk dijadikan penguasa dalam unit kerja.

## **B. Faktor eksternal**

### **1. Kondisi lingkungan kerja**

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja yang ada antara orang-orang di tempat kerja tersebut. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan.

### **2. Kompensasi yang memadai**

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang. Dari sini diketahui bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.

### **3. Supervisi yang baik**

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan penugasan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi

para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Oleh karena itu, peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervise amat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.

#### 4. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukan untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja, tidak usah sering kali pindah. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaliknya, orang-orang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karier ini kurang jelas dan kurang diinformasikan kepada mereka.

#### 5. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan mendapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Jadi, status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

#### 6. Peraturan yang fleksibel Bagi perusahaan besar

Biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban

para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya. Oleh karena itu, biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.

#### **2.2.4.3. Indikator Motivasi**

Indikator motivasi kerja menurut Sedarmayanti (2015:233-239) yaitu:

1. Gaji (*salary*).

Bagi pegawai, gaji merupakan faktor penting untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarganya. Gaji selain berfungsi memenuhi kebutuhan pokok bagi setiap pegawai juga dimaksudkan untuk menjadi daya dorong bagi pegawai agar dapat bekerja dengan penuh semangat.

2. Supervisi.

Supervisi yang efektif akan membantu peningkatan produktivitas pekerja melalui penyelenggaraan kerja yang baik, juga pemberian petunjuk-petunjuk yang nyata sesuai standar kerja, dan perlengkapan pembekalan yang memadai serta dukungan-dukungan lainnya. Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerja pada unit kerjanya secara efektif.

3. Hubungan kerja.

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, haruslah didukung oleh suasana kerja atau hubungan kerja yang harmonis yaitu terciptanya hubungan yang akrab, penuh kekeluargaan dan saling mendukung baik hubungan antara sesama pegawai atau antara pegawai dengan atasan. Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan hubungan dengan orang lain, baik di tempat kerja maupun di luar lingkungan kerja.



4. Pengakuan atau penghargaan (*recognition*).

Setiap manusia mempunyai kebutuhan terhadap rasa ingin dihargai. Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi. Seseorang yang memperoleh pengakuan atau penghargaan akan dapat meningkatkan semangat kerjanya

5. Keberhasilan (*achievement*).

Setiap orang tentu menginginkan keberhasilan dalam setiap kegiatan/tugas yang dilaksanakan. Pencapaian prestasi atau keberhasilan (*achievement*) dalam melakukan suatu pekerjaan akan menggerakkan yang bersangkutan untuk melakukan tugas-tugas berikutnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai dalam pekerjaan akan menimbulkan sikap positif, yang selalu ingin melakukan pekerjaan dengan penuh tantangan. Seseorang yang memiliki keinginan berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai sasaran. Kebutuhan berprestasi biasanya dikaitkan dengan sikap positif dan keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

#### 2.2.4.4. Teori Motivasi

Menurut Amelia (2019:20) mengemukakan beberapa teori motivasi, yaitu:

1. **Teori Prestasi /Achievement Motivation dari David McClelland**

Teori ini mengklasifikasi motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja. David McClelland mengelompokkan kebutuhan dalam tiga kelompok, yaitu:

a. Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*).

Ada sementara orang yang memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih mengejar prestasi pribadi dari pada imbalan terhadap

keberhasilan. Mereka bergairah untuk melakukan sesuatu lebih baik dan lebih efisien dibandingkan hasil sebelumnya. Dorongan ini yang disebut kebutuhan untuk berprestasi.

b. Kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*).

Adanya keinginan yang kuat untuk mengendalikan orang lain, untuk mempengaruhi orang lain, dan untuk memiliki dampak terhadap orang lain.

c. Kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*).

Orang dengan kebutuhan untuk berafiliasi yang tinggi ialah orang yang berusaha mendapatkan persahabatan. Mereka ingin disukai dan diterima oleh orang lain. Mereka lebih menyukai situasi-situasi komperatif dari situasi kompetitif, dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan saling pengertian dalam derajat yang tinggi. Mereka akan berusaha menghindari konflik.

## 2. Teori Eksistensi-Relasi-Pertumbuhan (*Alderfer*).

Teori ini dikenal sebagai teori ERG (*Existence-Relatedness-Growth needs*), yang merupakan satu modifikasi dari reformulasi dari teori tata tingkat kebutuhan dari Maslow. Alderfer mengelompokkan kebutuhan ke dalam tiga kelompok, yaitu:

a. Kebutuhan eksistensi (*existence need*), merupakan kebutuhan akan substansi material seperti keinginan untuk memperoleh makanan, air, perumahan, uang, mebel, dan mobil. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan fisiologikal dan kebutuhan rasa aman dari Maslow.

b. Kebutuhan hubungan (*relatedness needs*), merupakan kebutuhan untuk membagi pikiran dan perasaan dengan orang lain dan membiarkan mereka menikmati hal-hal yang sama dengan kita.

- c. Kebutuhan pertumbuhan (*growth needs*), merupakan kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mengembangkan kecakapan mereka secara penuh. Selain kebutuhan aktualisasi diri, juga mencakup bagian intrinsik dari kebutuhan harga diri dari Maslow.

#### **2.2.4.5. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan yang dapat dijelaskan Menurut Gibson dalam warsito, (2008:99) bahwa kinerja individual karyawan dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja. Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan.

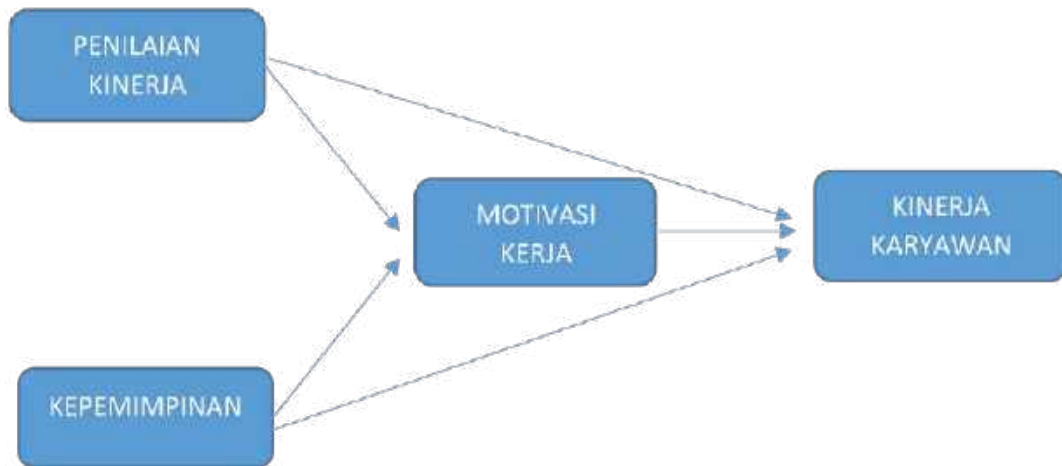
Maka dari itu ketika rendahnya sebuah motivasi kerja di sebuah perusahaan maupun sebuah organisasi akan menyebabkan timbulnya kinerja yang rendah. Kinerja karyawan yang rendah tidaklah mungkin mencapai hasil yang baik apabila tidak ada motivasi, karena motivasi itu sendiri merupakan suatu kebutuhan dalam usaha untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan.

Pendapat Gibson diatas diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jaya & Ningsih (2016), Parashakti & Setiawan (2019), Sinollah (2020) hasilnya menemukan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**H7 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan**

### 2.3 Model Konsep

Berdasarkan hasil dari kajian empiris dan kajian teoritis yang telah disebutkan diatas, tampak seperti gambar berikut:



**Gambar 1. Model Konsep**

*Sumber: Data Diolah, 2023*

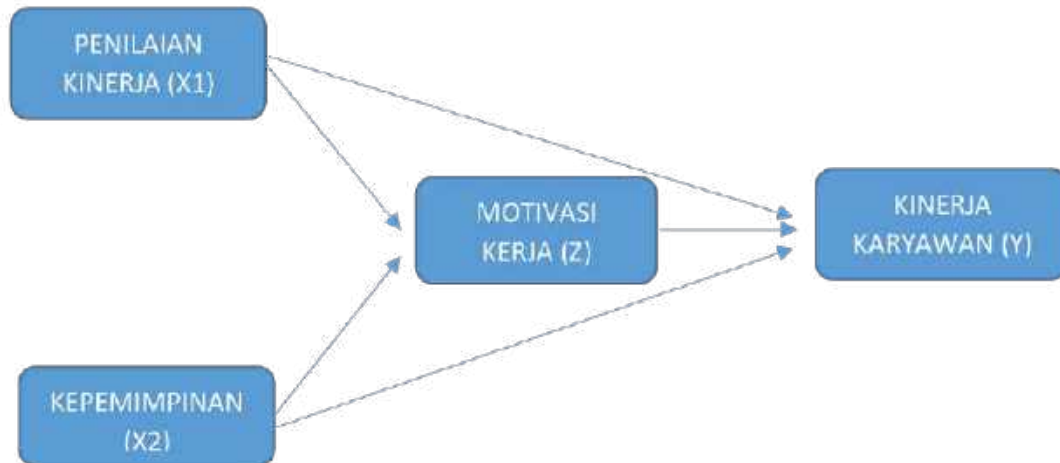
1. Hubungan Penilaian Kinerja terhadap Motivasi Kerja mengacu kepada pendapat dari hasil penelitian yang dilakukan Oktaviani (2012) yang menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.
2. Hubungan Penilaian Kinerja terhadap Kinerja karyawan mengacu kepada pendapat Dessler (2015) mengatakan bahwa salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah penilaian kinerja. Sedangkan menurut hasil penelitian dari Kusumasari (2007) yang menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3. Hubungan Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja mengacu kepada pendapat Sudarwan Danim (2004:18) menyatakan bahwa "kepemimpinan adalah faktor manusiawi yang mengikat suatu kelompok-kelompok bersama

dan memberikannya motivasi menuju tujuan-tujuan tertentu, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Ini berarti antara kepemimpinan dan motivasi memiliki ikatan yang kuat". Dan juga menurut Hasibuan (2007:92) mengemukakan bahwa salah satu faktor yang bisa mempengaruhi motivasi kerja karyawan yaitu kepemimpinan seorang pemimpin.

4. Hubungan Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan mengacu kepada pendapat Hasibuan (2011:170) kepemimpinan adalah sebuah cara seseorang pemimpin yang mempengaruhi perilaku bawahan atau agar mampu bekerjasama dengan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Dari berbagai pendapat dapat disintesis bahwa kepemimpinan merupakan suatu cara seseorang pemimpin dalam usahanya untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya agar mau melaksanakan tugasnya dengan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Dan juga Menurut Anwar Prabu (2015) mengatakan bahwa Kepemimpinan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
5. Hubungan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan mengacu kepada pendapat Gibson (dalam warsito, 2008:99) menyatakan bahwa kinerja individual karyawan dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan dan lingkungan kerja. Faktor motivasi memiliki hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan.

## 2.4 Model Hipotesis

Berdasarkan model konsep pada gambar 1, model hipotesis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2. Model Hipotesis**

*Sumber: Data Diolah, 2023*

Berdasarkan Model Hipotesis diatas, hipotesis dalam penlitian ini adalah:

- H1 : Penilaian kinerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Z)
- H2 : Penilaian Kinerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)
- H3 : Penilaian Kinerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z)
- H4 : Kepemimpinan (X2) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Z)
- H5 : Kepemimpinan (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)
- H6 : kepemimpinan (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui motivasi kerja (Z)
- H7 : Motivasi kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)