

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Deskripsi Konseptual**

Kerangka konsep menurut (Sugiono et al., 2020) adalah sebuah hubungan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yaitu, antara variabel independen dengan variabel dependen yang akan di amati atau di ukur melalui sebuah penelitian. Kerangka konsep pada penelitian ini adalah sebagai instrumen agar dapat menjabarkan dan menjelaskan fenomena yang terjadi mengenai gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

###### **A. Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja apabila dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun), maka pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika ((Rivai, 2016)

Dilihat dari sudut pandang ahli yang lain, kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya (Tampubolon, 2022) Sementara itu menurut (Sari et al., 2020) performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Menurut (Nisa et al., 2024) mengemukakan bahwa kinerja pegawai

didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut (Amirudin & Bakar, 2023) kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Byars dan Rue (Syugiarto & Mangngasing, 2022) kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Jadi, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut (Vahera & Onsardi, 2021) kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut (Pratiwi et al., 2023) mengemukakan kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.

Menurut (Safitri, 2019) kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Motivasi kerja menurut Franco dkk. (Widodo & Yandi, 2022a) adalah derajat kerelaan individu dalam menggunakan dan memelihara upaya untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi merupakan proses yang berhubungan dengan psikologi yang mempengaruhi alokasi pekerja terhadap sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut (Rizky, 2022) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Motivasi adalah kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah tujuan. (Hafizhah et al., 2018)

- Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolak ukur kinerja. Ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu:
- a. Tolak ukur yang baik, haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya.
  - b. Tolak ukur yang baik, harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
  - c. Tolak ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakan tindakan dari pemegang jabatan.
  - d. Tolak ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

## **B. Kriteria-Kriteria Kinerja**

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi. Menurut (Pratiwi et al., 2023) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDMnya ramah atau menyenangkan.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Menurut Bernandin & Russell (Ningrum et al., 2022) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) *Quantity of Work* (kuantitas kerja): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.

- 2) *Quality of Work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.
- 3) *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Creativeness* (kreativitas): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation* (kerja sama): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
- 6) *Dependability* (ketergantungan): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Initiative* (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal Qualities* (kualitas personal): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

### **C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Steers (Silaen et al., 2021) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku. (Saputri & Rachman, 2022)

Menurut (Rivaldo, 2022) menjelaskan bahwa terdapat dua variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu:

#### 1. Variabel individu

Variabel inidividu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenisb kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian.

#### 2. Variabel situasional

Variabel situasional menyangkut dua faktor yaitu:

1) Faktor sosial dan organisasi, meliputi: kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial.

2) Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

### **D. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut (Rosvita et al., 2017) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan :

#### 1.Kualitas kerja

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan

#### 2.Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit atau jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

### 3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain

### 4. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas.

## 2.2.2 Gaya Kepemimpinan

### A. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Pengertian gaya kepemimpinan menurut (Aisyah & Septiana, 2024), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya sementara pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu ilmu yang mengkaji tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan (Rachmawati et al., 2023) Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan (Takwim & Bustamam, 2023) Kepemimpinan atau leadership diambil dari kata to-lead yang berarti memimpin, pemimpin diartikan memegang peran yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah, karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda bawahan di

pengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, bawahan atau pengikut, atas kesediaannya menerima pengarahan dari pemimpin.

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Menurut (Haryani et al., 2022) gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Untuk memahami gaya kepemimpinan, sedikitnya dapat dikaji dari tiga pendekatan utama, yaitu pendekatan sifat, perilaku, dan situasional. Menurut (Aisyah & Septiana, 2024) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Dan satu hal yang perlu diingat bahwa kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata karma birokrasi. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Kepemimpinan memainkan peranan yang dominan dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individual, kelompok, dan organisasi. Dengan demikian tampak pemimpin selalu akan dikaitkan dengan kelompok (Nursyam, 2020) mengatakan seorang pemimpin tanpa kelompok dan anggota tidak akan ada manfaatnya, meskipun individu tersebut mempunyai potensi



yang sangat baik untuk menjadi seorang pemimpin. Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut S.P.Siagian (Muktamar et al., 2024) yaitu :

1. Tipe pemimpin yang otokratisasi Seorang pemimpin yang otokratisasi ialah seorang pemimpin yang :

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- b. Tidak mau menerima kritik,saran dan pendapat
- c. Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya

2. Tipe Pemimpin yang militeristik Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat :

- a. Banyak menggunakan sistem perintah
- b. Sistem komando dari atasan ke bawahan sifatnya keras sangat otoriter
- c. Menghendaki bawahan agar selalu patuh,penuh acara formalita.

3. Tipe Pemimpin yang paternalistik

- a. Bersikap terlalu melindungi
- b. Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahanya untuk mengambil keputusan.

4. Tipe pemimpin yang kharismatik

- a. Merupakan kekuatan energi
- b. Daya tarik yang luar biasa yang akan diikuti oleh para pengikutnya

## 5. Tipe Pemimpin demokratis

- a. Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dalam usaha mencapai tujuan.
- b. Selalu berusaha menjadikan lebih sukses
- c. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork.

Gaya kepemimpinan dimaksudkan sebagai cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Jadi, gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin berperilaku secara konsisten terhadap bawahan sebagai anggota kelompoknya. Terdapat dua gaya kepemimpinan dalam fungsi kepemimpinan yang dapat diidentifikasi:

- 1) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan.
- 2) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai atau hubungan sosial

## **B. Macam-macam gaya kepemimpinan**

Ada beberapa macam gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh (Siagian et al., 2022) yaitu:

### 1. Kepemimpinan Kharismatik

Gaya kepemimpinan yang membuat karyawan terpukau oleh kemampuan pemimpin yang luar biasa. Pemimpin kharismatik dapat memengaruhi karyawan dengan cara mengutarakan visi misi dengan jelas yang berhubungan antara masa kini dan masa depan sehingga membuat karyawan merasa tertarik untuk mengikuti. Selain itu pemimpin juga mengkomunikasikan bahwa karyawan dapat mencapai kinerja tersebut dengan baik, sehingga membuat karyawan semakin percaya diri. Pemimpin juga akan memberikan contoh perilaku yang baik agar karyawan dapat

mencontoh perilaku tersebut. Karyawan yang bekerja pada pemimpin kharismatik termotivasi untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin dan semaksimal mungkin.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional yakni pemimpin yang menginspirasi dan mengkomunikasikan kepada karyawan untuk melakukan tanggung jawab yang melebihi kepentingan pribadi mereka demi kepentingan perusahaan. Kepemimpinan transformasional dapat mengubah pola pikir karyawan dari cara berpikir dengan pola lama menjadi baru dalam hal menyelesaikan masalah. Selain itu, pemimpin juga dapat membuat karyawan bergairan dalam bekerja, dan mampu membangkitkan semangat karyawan.

## 3. Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang dapat memotivasi pengikut mereka untuk menuju sasaran perusahaan yang ditetapkan dengan memperjelas tugas dan tanggung jawab karyawan. Pemimpin transaksional menjanjikan imbalan untuk karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan pemimpin juga akan mengakui pencapaian yang diraih karyawan.

## 4. Kepemimpinan visioner

Kepemimpinan visioner adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menciptakan visi yang realistis, menarik dan kredibel mengenai masa depan organisasi. Visi memberikan gairan yang baru untuk menuju masa depan yang lebih baik, selain itu visi juga menjadi lompatan besar ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan dan sumber daya. Kepemimpinan visioner memiliki cara dan kualitas sendiri dalam melaksanakan pekerjaan, yaitu kemampuan

mengungkapkan visi dengan perilaku tidak hanya verbal dan memiliki kemampuan memperluas visi ke berbagai konteks. (Khairizah et al., n.d.)

Dari beberapa ungkapan gaya kepemimpinan yang telah dijelaskan di atas disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dari seorang pemimpin dalam berhubungan, mempengaruhi orang lain untuk mencapai sasaran dan tujuan secara operasional kepemimpinan terwujud melalui dimensi : kewibawaan, perilaku, dan keterampilan.

Pendapat yang dikemukakan oleh penulis buku perilaku organisasi antara lain, Robert G. Owens yang mengartikan kepemimpinan sebagai keterlibatan yang dilakukan secara sengaja untuk mempengaruhi perilaku orang, sebagaimana dikemukakan *“Leadership involves intentionally exercising influence on the behavior of others people”*. Pemimpin dapat didefinisikan sebagai seseorang yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain tanpa menggunakan kekuatan, sehingga orang-orang yang dipimpinnya menerima dirinya sebagai sosok yang layak memimpin mereka. Sedangkan kepemimpinan diartikan sebagai proses memengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada mereka.

### **C. Fungsi Gaya Kepemimpinan**

Setiap Organisasi terdiri dari orang-orang dan tugas seorang manajerlah untuk bekerja bersama dan memanfaatkan bantuan orang-orang tersebut untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Ketika seorang manajer mendisiplin bawahannya, membantu mereka menyelesaikan konflik diantara mereka, mengarahkan para individu atau kelompok-kelompok individu dalam bekerja,

memilih metode komunikasi yang paling efektif atau menangani beragam isu lainnya yang berkaitan dengan perilaku karyawan, maka ia sedang menjalankan fungsi kepemimpinan (Mardiani & Sepdiana, 2021)

(Meilasari, 2022) Secara operasional pemimpin dibedakan kedalam lima fungsi pokok kepemimpinan secara umum, yaitu:

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.

2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Konsultasi dapat dilakukan secara terbatas hanya dengan orang-orang tertentu saja, yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukannya dalam menetapkan keputusan karena begitu banyak pilihan akan menyulitkan dalam pembuatan keputusan yang cepat.

3. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan sesama orang yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik

dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi/jabatan masing-masing

#### 4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya memberi kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi/jabatan nya, apabila diberi/mendapat pelimpahan wewenang .

#### 5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Sehubungan dengan itu berarti fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan dan pengawasan terhadap karyawan yang dipimpinnya.

### **D. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut (Meilasari, 2022) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa

melaksanakan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi, yaitu:

1. Kemampuan kerjasama dan hubungan yang baik
  - a. Membina kerjasama dengan bawahan
  - b. Menjalin hubungan yang baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing
2. Kemampuan yang efektivitas
  - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
  - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
3. Kepemimpinan yang partisipatif
  - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
  - b. 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 berkelompok
  - b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan.

### 2.1.3 Motivasi Kerja

Dalam pengertian umum, motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan kearah suatu tujuan tertentu. Batasan mengenai motivasi sebagai “ *The process by which behavior is energized and directed*” (suatu proses, dimana tingkah laku tersebut di pupuk dan diarahkan) para ahli psikologi memberikan kesamaan antara motif dengan needs (dorongan, kebutuhan). Dari batasan diatas, dapat disimpulkan bahwa motif adalah yang melatar belakangi individu untuk berbuat mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan pengertian mengenai motivasi adalah pemberian atau penimbulan motif. Atau dapat pula diartikan hal atau keadaan menjadi motif. Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. Menurut (Widodo & Yandi, 2022) mendefinisikan motivasi (Motivation) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuannya.

Menurut Melayu motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Menurut Herold Koontz, motivasi mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan. Sedangkan menurut Wayne F. Cassio, motivasi adalah sesuatu kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan kebutuhannya (misalnya : rasa lapar, haus dan bermasyarakat) Filmore H. Stanford, mengatakan motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan



manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Menurut Robert A. Baron, motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive aurosal*). Bila suatu kebutuhan tidak terpuaskan, timbul *drive* dan aktivitas individu untuk merespon perangsang (*incentive*) dalam tujuan yang diinginkan. Pencapaian tujuan akan menjadikan individu merasa puas.

Menurut (Widodo & Yandi, 2022) istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin yakni *move* yang berarti menggerakkan (*to move*). Motivasi adalah (*motivation*) kata dasarnya motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab orang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Menurut (Widodo & Yandi, 2022) Manusia ditempat kerjanya dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang. Kebutuhan manusia terdiri dari kebutuhan psikologis (sandang, papan, pangan), kebutuhan rasa aman, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri Menurut (Rizky, 2022) motivasi kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifny (Yandi, 2022) Menyatakan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja diperusahaan. (Mahardika, Ranga, Djamhur Hamid, 2020)

(Bayu et al., 2017) terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai Mangkunegara diantaranya yaitu :

- a. Prinsip Partisipasi dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
- b. Prinsip Komunikasi pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- c. Prinsip mengakui andil bawahan pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- d. Prinsip Pendelegasian Wewenang pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
- e. Prinsip Memberi Perhatian pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai, akan memotivasi pegawai bekerja seperti apa yang diharapkan oleh pemimpin.

#### **A. Ciri-Ciri Motivasi Kerja**

Menurut Anoraga terdapat empat ciri motif yakni sebagai berikut :

- a. Motif adalah Majemuk

Dalam suatu perbuatan sebenarnya tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama.

- b. Motif dapat Berubah-ubah

Motif bagi seseorang sering kali mengalami perubahan. Hal ini disebabkan keinginan manusia selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya.

c. Motif dapat berbeda-beda bagi individu

Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama ternyata memiliki motif yang berbeda.

d. Beberapa motif tidak disadari oleh individu

Banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya, sehingga beberapa dorongan yang muncul karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan, lalu ditekan di bawah sadarnya.

## **B. Tujuan Motivasi**

Menurut (Widodo & Yandi, 2022), tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

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

### **C. Jenis-jenis Motivasi**

Dalam kehidupan berorganisasi, motivasi menjadi suatu hal yang sangat penting dan perlu diadakan karena dengan adanya motivasi mampu merubah perilaku seseorang yang termotivasi. Berdasarkan hal tersebut jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut :

#### **a. Motivasi Positif (insentif positif)**

Motivasi ini maksudnya adalah manager memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas perestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

#### **b. Motivasi Negatif (insentif negatif)**

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

Menurut Bedjo Siswanto membagi bentuk motivasi menjadi empat yakni

##### **1. Insentif material**

Yaitu insentif atau imbalan yang diberikan kepada karyawan berupa materi, seperti misalnya uang atau bentuk barang-barang yang lain.

##### **2. Insentif non material**

Yaitu insentif atau balas jasa (imbalan) yang diberikan kepada para karyawan (bawahan) berupa non materi, misalnya pujian, penghargaan, promosi adanya pemberian sarana atau faktor kemudahan dan lain sebagainya.

Dari semua jenis motivasi tersebut dapat disimpulkan bahwa sekalipun memiliki perbedaan dalam memberikan dorongan namun dari masing-masing jenis tersebut memiliki tujuan yang sama yaitu meningkatkan motivasi yang ada pada seorang individu agar mampu melaksanakan tugasnya secara maksimal dan mencapai kepuasan yang diinginkan.

#### **D. Indikator Motivasi**

Indikator motivasi kerja menurut (Ni'Am et al., 2021) dapat diuraikan sebagai berikut:

##### **1. Motivasi Intrinsik.**

Muncul atas dorongan dari dalam diri individu. Dipelajari melalui teori proses (*Process Theory*). Adapun indikatornya terdiri dari

##### **a. Kebutuhan untuk berprestasi,**

Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempatan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.

##### **b. Kebutuhan untuk memperluas pergaulan,**

Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

##### **c. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu.**

Merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi situasi dan orang lain agar menjadi dominan dan pengontrol. Kebutuhan ini

menyebabkan orang yang bersangkutan kurang memperdulikan perasaan orang lain.

## 2. Motivasi Ekstrinsik.

Muncul karena dorongan faktor eksternal. Dipelajari melalui teori isi (*Content Theory*). Adapun indikatornya terdiri dari:

### a. Supervisi,

Merupakan motivasi yang terkait dengan tugas dan wewenang yang dilimpahkan atasan ke bawahan.

### b. Hubungan antar pribadi,

Merupakan hubungan antar sesama karyawan baik di lingkungan pekerjaan maupun di luar pekerjaan.

### c. Kondisi kerja.

Merupakan keadaan yang ada di lingkungan pekerjaan yang memotivasi karyawan untuk bekerja.

Dimensi motivasi kerja dikemukakan (Suriyana, 2020) antara lain:

1. *Need for achievement*, kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah.
2. *Need for affiliation*, kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang dapat merugikan orang lain.
3. *Need for power*, kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

Dimensi motivasi kerja menurut (Yunita, 2020) dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. *Physiological* (fisiologi)
- b. *Safety* (rasa aman)
- c. *Social* (sosial)
- d. *Esteem* (penghargaan)
- e. *Self-actualization* (aktualisasi diri)

Berdasarkan uraian di atas, maka dimensi motivasi kerja pada dasarnya terdiri dari motivasi intrinsik yaitu muncul atas dorongan dari dalam diri individu dan dipelajari melalui teori proses (*Process Theory*) yang banyak membahas tentang motivasi internal individu. Motivasi ekstrinsik muncul karena dorongan faktor eksternal. Dipelajari melalui teori isi (*Content Theory*) yang membahas faktor eksternal individu.

## **2.2 Hasil Penelitian yang Relevan**

Terdapat beberapa penelitian terdahulu sebagai landasan penelitian yang bersifat empiris dan bertujuan untuk mendapatkan bahan pertimbangan dan acuan. Pada tabel 2.2

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Nama Judul Penelitian                                                                                                                                          | Variabel                                                                                 | Perbedaan dan Persamaan                                                                                        | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Sumber                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Erik Martinus<br>PENGARUH<br>KEPEMIMPINAN<br>DAN MOTIVASI<br>KERJA<br>TERHADAP<br>KINERJA<br>KARYAWAN<br>PADA PT.<br>DEVINA<br>SURABAYA                        | Independen:<br>-Kepemimpinan<br>-Motivasi Kerja<br><br>Dependen<br>- Kinerja<br>Karyawan | Persamaan:<br>-Kepemimpinan<br>-Motivasi Kerja<br>-Kinerja<br>Karyawan                                         | Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien regresi yang positif yaitu sebesar 0,143 dan nilai signifikansi uji t yang lebih kecil dari 0,05 yaitu sebesar 0,002.                                                                                                                                                                                                                                 | Jurnal Erik Martinus Jurnal Ilmu dan Riset : Volume 5 Nomer 1 2016<br><a href="http://jurnal.mahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/download/405/413">http://jurnal.mahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/download/405/413</a>                                                                         |
| 2. | Akbar Hidayat<br>PENGARUH<br>KEPEMIMPINAN DAN<br>MOTIVASI<br>TERHADAP<br>KINERJA<br>KARYAWAN DENGAN<br>KEPUASAN<br>KERJA<br>SEBAGAI<br>VARIABEL<br>INTERVENING | Independen:<br>- Kepemimpinan<br>- Motivasi<br><br>Dependen:<br>-Kinerja<br>Karyawan     | Perbedaan:<br>-Kepuasan<br>Kerja<br><br>Persamaan:<br>-Kepemimpinan<br>-Motivasi Kerja<br>-Kinerja<br>Karyawan | Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum adanya pengaruh yang terjadi antara Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, Motivasi terhadap Kinerja karyawan, Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja, Namun Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh yang terjadi antara Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, serta Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pengaruh yang terjadi antara Motivasi terhadap Kinerja karyawan. | Akbar Hidayat Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU) Vol 6, No 2 2021<br><a href="https://ejournal.unisma.ac.id/index.php/jimmu/article/view/10000">PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING   Hidayat   Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU) (unisma.ac.id)</a> |
| 3. | RAFI JODI KURNIA<br>PENGARUH<br>KEPEMIMPINAN DAN<br>MOTIVASI                                                                                                   | Independen:<br>-Kepemimpinan<br>-Motivasi Kerja<br><br>Dependen:<br>-Kinerja<br>Karyawan | Persamaan:<br>-Kepemimpinan<br>-Motivasi Kerja<br>-Kinerja<br>Karyawan                                         | Hasil penelitian menemukan bahwa: (1) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Rafi Jodi Kurnia Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia (JMBI)                                                                                                                                                                                                                                                               |



| No | Nama Judul Penelitian                                                                                                                     | Variabel                                                                        | Perbedaan dan Persamaan                                                               | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Sumber                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT CONDONG CATUR YOGYAKARTA                                                                      |                                                                                 |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Vol 5, NO 2 2016<br><a href="#">PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT CONDONG CATUR YOGYAKARTA</a>   Kurnia   Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia (JMBI) (unv.ac.id)                                                                                                           |
| 4. | Taufik rahman Pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada pdam tanjung kabupaten tabalong                           | Independen:<br>-Kepemimpinan<br>-Motivasi<br><br>Dependen:<br>-Kinerja Karyawan | Perbedaan:<br>-<br><br>Persamaan:<br>-Kepemimpinan<br>-Motivasi<br>- Kinerja Karyawan | Hasil penelitian ini menunjukan bahwa variabel Kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja, dimana diketahui $t_{hitung} < t_{tabel}$ , yaitu: $1,344 < 1,985$ , variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja dimana diketahui nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ , yaitu: $7,248 > 1,985$ . | Jurnal PubBis (Jurnal pemikiran dan penelitian administrasi Bisnis) Vol 1, No 2 2017<br><a href="#">PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PDAM TANJUNG KABUPATEN TABALONG</a>   PubBis : Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik dan Administrasi Bisnis (stiatabalong.ac.id) |
| 5. | Ririvega Kasenda Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado | Independen:<br>-Kepemimpinan<br>-Motivasi<br><br>Dependen:<br>-Kinerja Karyawan | Persamaan:<br>-Kepemimpinan<br>-Motivasi<br>-Kinerja Karyawan                         | Hubungan antara Kepemimpinan dan motivasi dengan kinerja karyawan sangat kuat. Pemberian Kepemimpinan bagi pegawai harus sesuai dengan peraturan yang berlaku, serta selalu memperhatikan standar dan biaya hidup minimal.                                                                                                             | Ririvega Kasenda Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi 2013<br><a href="#">KEPEMIMPINAN DAN</a>                                                                                                                                                                                          |



Dari model diatas dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan sebagai variable terkait (dependen variabel) dipengaruhi oleh kualitas kehidupan kerja dan keterlibatan kerja, sebagai variable bebas (independen variabel). Penelitian ini akan melihat sejauh mana kekuatan variable-variabel bebas baik secara simultan maupun secara parsial mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

## 2.4 Definisi Oprasional Variabel

Untuk menjelaskan operasional variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.1 sebagai berikut:

**Tabel 2. 2**  
**Oprasionalisasi Variabel**

| Variabel                                 | Definisi                                                                                                                                                                                           | Indikator                                                                                                                                                                                                                                   | Skala   |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)</b> | Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. (Sari et al., 2020) | 1.Kemampuan Kerja sama dan hubungan yang baik<br>2.Kemampuan evektivitas<br>3.Kepeminpinan yang partisipasi<br>4.Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu<br>5.Kemampuan dalam mendelegasikan tugas dan wewenang. (Tampubolon, 2022) | Ordinal |
| <b>Motivasi Kerja (X<sub>2</sub>)</b>    | Keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan                                                                  | 1. Motivasi intrinsik<br>a. Kebutuhan untuk berprestasi<br>b. Kebutuhan untuk memperluas pergaulan                                                                                                                                          | Ordinal |

|                             |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                             |         |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|                             | (Widodo & Yandi, 2022a)                                                                                                                                                                | c. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu<br><br>2. Motivasi ekstrinsik<br>a. Supervisi<br>b. Hubungan antar pribadi<br>c. Kondisi kerja (Widodo & Yandi, 2022b) |         |
| <b>Kinerja Karyawan (Y)</b> | Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja.(Pratiwi et al., 2023) | 1. Kualitas kerja<br>2. Kuantitas Kerja<br>3. Ketepatan Waktu<br>4. Kemandirian (Ningrum et al., 2022)                                                      | Ordinal |

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan uraian rangkaiann dari kerangka teori diatas maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Diduga terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada PT WOM Finance Bengkulu.
2. Diduga terdapat pengaruh antara Motivasi kerja dengan kinerja karyawan pada PT WOM Finance Bengkulu.
3. Diduga gaya kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT WOM Finance Bengkulu.