

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1 Landasan Teori

1.1.1 Gaya Kepemimpinan

1.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut (Rivai dan Mulyadi 2013) kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Sedangkan (Sunyoto 2013) membedakan pengertian pemimpin dengan kepemimpinan yaitu: Pemimpin adalah individu dalam suatu kelompok atau organisasi yang mempunyai pengaruh lebih pada orang lain, sedangkan kepemimpinan adalah proses di mana seorang pemimpin mempengaruhi individu atau anggota kelompok untuk mencapai suatu tujuan. Pemimpin dapat menggunakan berbagai gaya kepemimpinan yang nantinya akan berpengaruh pada efektif atau tidaknya kepemimpinan tersebut.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Nikmat (2022) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya, pengertian gaya kepemimpinan dapat dinamis, gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya. Wahyuningsih (2021) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin

dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Hasibuan (2017) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi agar mencapai tujuan perusahaan yang maksimal. Aldi et al, (2024) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan dan sikap pemimpin dalam politik.

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Apriyanto & Iswadi (2020) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat berhasil jika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang situasional dan mau mendengarkan masukan bawahannya dengan selektif berdasarkan pengetahuan yang baik dan kajian yang dapat dipertanggung jawabkan. Dari uraian mengenai gaya kepemimpinan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri – ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pimpinan.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing gaya tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan. Seorang pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan sesuai kemampuan dan kepribadiannya. Setiap pimpinan dalam

memberikan perhatian untuk membina, menggerakkan dan mengarahkan semua potensi karyawan di lingkungannya memiliki pola yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Perbedaan itu disebabkan oleh gaya kepemimpinan yang berbeda-beda pula dari setiap pemimpin. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan, norma-norma dan kultur organisasi dipandang sebagai suatu prasyarat kunci untuk kesuksesan prestasi tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan, mempengaruhi, mengarahkan pihak lain untuk mau bekerja sama setulus hati dengan penuh tanggung jawab demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

1.1.1.2 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2017) membagi gaya kepemimpinan meliputi:

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah pengambilan keputusan atau kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan kinerja, dan partisipasi para bawahan.

3. Kepemimpinan Delegatif

Pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2013) jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: menganggap organisasi sebagai milik pribadi, menganggap bawahan sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2. Tipe Militeristis

Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat, sifat berikut: dalam menggerakkan bawahan system perintah yang sering dipergunakan, dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatan, senang pada formalitas yang berlebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan, sukar menerima kritik dari bawahannya, menggemari upacara untuk berbagai keadaan.

3. Tipe Paternalistis

Ciri-ciri pemimpin paternalistis: menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlanjur melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya, dan sering bersikap maha tahu.

4. Tipe Karismatik

Hingga saat ini para ahli belum menemukan sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu.

5. Tipe Demokratis

Pengetahuan kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe kepemimpinan yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik: dalam proses pengambilan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mengsinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahannya; selalu mengutamakan kerjasama

dalam mencapai tujuan; ikhlas memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain; selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

1.1.1.3 Teori Gaya Kepemimpinan

Beberapa teori kepemimpinan yang merupakan cara seseorang menjadi pemimpin, atau penyebab timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori

1. Teori Great Man

- a. Kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir.
- b. Alvarado et al. (2022) menjelaskan bahwa teori ini berasumsi pemimpin dilahirkan bukan diciptakan.

2. Teori Sifat (Karakteristik) Kepribadian

- a. Seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin
- b. Titik tolak teori: keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat kepribadian baik secara fisik maupun psikologis

3. Teori Perilaku (*Behavior Theories*)

Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan. Teori X dan Y (teori perilaku) ini diperkenalkan oleh Mc Gregor.

4. Teori Kontingensi atau Teori Situasional

Menurut Fiedler dalam (Kreitner et al., 2001) mengatakan bahwa ada 3 dimensi di dalam situasi yang dihadapi pemimpin: (1) Hubungan pemimpin anggota. (2) Derajat dari susunan tugas. (3) Posisi kekuasaan pemimpin.

1.1.1.4 Indikator Kepemimpinan

Menurut Indikator Gaya Kepemimpinan Indikator merupakan variabel kendali yang dapat digunakan untuk mengukur perubahan yang terjadi pada sebuah kejadian maupun kegiatan. Peneliti mengangkat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan yang sudah dijelaskan dari beberapa para ahli sebelumnya. Adapun indikator gaya kepemimpinan menurut (Wulandari & Harsono, 2024) yaitu:

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah sesuatu yang sistematis terhadap hakikat alternatif dan mengambil tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan memotivasi

Dalam rangka mencapai tujuan, para anggota organisasi rela untuk mengeluarkan tenaga, waktu, dan pikirannya untuk melaksanakan segala tanggung jawab dan kewajibannya secara maksimal.

3. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah bakat untuk menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain dapat memahami maksud yang disampaikan.

4. Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin harus mampu memengaruhi dan membuat orang lain mengikuti instruksinya menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaannya secara efektif.

5. Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya.

6. Kemampuan mengendalikan emosionalnya

Kemampuan mengendalikan emosi adalah hal yang sangat penting untuk meraih kebahagiaan.

1.1.1.5 Faktor – Faktor Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dan lainnya. Gaya kepemimpinan yaitu ciri khas seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut Aldi, Mujanah, dan Fianto (2024) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan aktivitas pimpinan ada beberapa faktor gaya kepemimpinan yaitu :

1. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu yang mencakup nilai – nilai, latar belakang dan pengalamannya dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin

5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
6. Harapan dan perilaku rekan.

Sedangkan menurut Amirullah, (2017) mengemukakan faktor – faktor gaya kepemimpinan adalah :

1. Hubungan pemimpin dan bawahan (leader member relation), yaitu kadar hubungan antara pemimpin dengan bawahan merupakan tingkat sejauh mana kelompok tersebut memberi dukungan pemimpinnya.
2. Struktur tugas dalam arti sampai sejauh mana tugas-tugas yang harus dilaksanakan itu terstruktur atau tidak dan apakah disertai oleh prosedur yang tegas dan jelas atau tidak.
3. Posisi kewenangan seseorang dalam arti tingkat dari pengaruh seorang pemimpin pada faktor-faktor wewenang seperti dalam pengangkatan dan pemberhentian karyawan, penegakan disiplin, promosi dan kenaikan gaji.

Dari uraian mengenai faktor-faktor gaya kepemimpinan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa faktor-faktor gaya kepemimpinan yaitu : 1) hubungan pemimpin dan bawahan (leader member relation), yaitu kadar hubungan antara pemimpin dengan bawahan merupakan tingkat sejauh mana kelompok tersebut memberi dukungan pemimpinnya, 2) struktur tugas dalam arti sampai sejauh mana tugas-tugas yang harus dilaksanakan itu terstruktur atau tidak dan apakah disertai oleh prosedur yang tegas dan jelas atau tidak dan 3) posisi kewenangan seseorang dalam arti tingkat dari pengaruh seorang pemimpin pada faktor-faktor wewenang seperti dalam pengangkatan dan pemberhentian karyawan, penegakan disiplin, promosi dan kenaikan gaji.

1.1.2 Motivasi

1.1.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berkaitan dengan dorongan yang ada pada diri manusia baik intern maupun ekstern untuk meningkatkan potensi di dalam diri guna memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan. Pendapat para ahli tentang Motivasi sangatlah bervariasi menurut sudut pandang masing-masing. Menurut Widodo (2015) yang menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya.

Menurut Hasibuan (2017) yang menyatakan bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hal yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan. Pemahaman diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah faktor yang menyebabkan seorang individu terdorong untuk melakukan sesuatu dengan giat untuk mencapai hasil yang optimal agar tujuan dapat tercapai.

1.1.2.2 Metode Motivasi

Motivasi digunakan mempengaruhi maupun mendorong pegawai untuk melakukan suatu tindakan, tanpa adanya dorongan tersebut maka pegawai tidak memiliki motivasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2017) terdapat 2 (dua) metode motivasi:

- a. Motivasi langsung. (*direct motivation*) adalah motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi, sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.
- b. Motivasi tak langsung. (*indirect motivation*) adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya, misalnya, kursi empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, serta penempatan yang tepat dan semangat bekerja karyawan sehingga menjadi lebih produktif.

1.1.2.3 Jenis-jenis Motivasi

Terdapat dua jenis motivasi yaitu:

- a. Motivasi positif. Motivasi ini maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia suka menerima yang baik-baik saja.
- b. Motivasi Negatif. Motivasi ini maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut di hukum, tetapi untuk waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

1.1.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Maslow (2017) menyatakan bahwa Motivasi karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat Motivasi pada karyawan, yaitu:

1. Kebutuhan fisik:
 - a. Pemberian bonus
 - b. Uang makan
 - c. Uang transport
 - d. Fasilitas perumahan
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan:
 - a. Tunjangan kesehatan
 - b. Asuransi kecelakaan
 - c. Perlengkapan keselamatan kerja
3. Kebutuhan sosial :
 - a. Teman
 - b. Interaksi
4. Kebutuhan akan penghargaan :
 - a. Penghargaan diri
 - b. Pengakuan akan prestasi
5. Kebutuhan perwujudan diri indikatornya adalah kemampuan keterampilan potensial optimal

1.1.2.5 Tujuan Motivasi

Menurut Kadarisman (2012) pada hakikatnya tujuan pemberian Motivasi kepada karyawan adalah untuk:

- a. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan,
- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja,
- c. Meningkatkan disiplin kerja,
- d. Meningkatkan prestasi kerja,
- e. Meningkatkan rasa tanggung jawab,
- f. Meningkatkan produktivitas dan efisien,
- g. Menumbuhkan kinerja karyawan pada perusahaan.

1.1.2.6 Teori-teori Motivasi

Beberapa teori motivasi yang pada umumnya dikenal dan dikemukakan oleh para ilmuwan yang menekuni kegiatan pengembangan teori motivasi. Dikutip dalam buku (Priansa (2014) beberapa teori motivasi tersebut antara lain:

1. Teori Abraham Maslow

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki teori kebutuhan milik Abraham Maslow, ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan, yaitu fisiologis (rasa lapar, haus, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya), rasa aman (rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional), sosial (rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan), penghargaan (faktor penghargaan internal dan eksternal), dan aktualisasi diri (pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan dirisendiri).

Maslow memisahkan lima kebutuhan ke dalam urutan-urutan, kebutuhan fisiologis dan rasa aman dideskripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas. Perbedaan antara kedua tingkat tersebut adalah dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal.

- a. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya).
- b. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
- c. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki).
- d. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjajahi, kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan dan keindahan: kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

2. Teori Motivasi Berprestasi McClelland

Teori Motivasi Berprestasi McClelland dalam (Mangkunegara, 2011) mengemukakan bahwa motivasi seseorang sangat ditentukan oleh “virus mental” yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang yang mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Virus mental yang dimaksud terdiri dari 3 dorongan kemampuan, yaitu:

- a. Kebutuhan untuk berprestasi (*Need of achievement*)
- b. Kebutuhan untuk memperluas pergaulan (*Need of affiliation*)
- c. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*Need of power*).

Berdasarkan teori McClelland tersebut sangat penting dibinanya virus mental manajer dengan cara mengembangkan potensi mereka melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktifitas perusahaan yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi.

3. Teori ERG dari Clayton P. Alderfer

Apabila kita mengutarakanya menurut kebutuhan tingkat terendah tingkat tertinggi, maka kebutuhan yang dimaksud adalah:

- a. Kebutuhan-kebutuhan akan eksistensi (*Existence=E*)
- b. Kebutuhan-kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain (*Relatedness=R*)
- c. Kebutuhan-kebutuhan akan pertumbuhan (*Growth Needs=G*).

4. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori motivasi-*Higiene* dikemukakan oleh Fredrick Herzberg, orang menginginkan dua macam faktor kebutuhan yaitu:

- a. Faktor Motivator, adalah hal-hal pendorong berprestasi yang bersifat ekstrinsik, yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Yang tergolong sebagai faktor motivator antara lain: prestasi, pengakuan pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kesempatan serta penghargaan.
- b. Faktor *higiene*, adalah faktor-faktor yang sifatnya menyenangkan para pekerja, faktor *higiene* antara lain: upah/gaji, lingkungan kerja, interpersonal

serta kebijakan perusahaan.

1.1.2.7 Indikator Motivasi

Indikator pengukur motivasi menurut Ardana (2012) yaitu sebagai berikut:

- a. Penempatan kerja yang tepat. Penempatan kerja yang tepat adalah karyawan ditempatkan di bidang yang dikuasainya sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh karyawan.
- b. Kondisi pekerjaan yang menyenangkan. Kondisi pekerjaan yang menyenangkan adalah karyawan mendapatkan rasa nyaman terhadap pekerjaannya.
- c. Fasilitas rekreasi. Fasilitas rekreasi adalah fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya guna menghilangkan penat selama bekerja seperti liburan.
- d. Jaminan kesehatan. Jaminan kesehatan merupakan jaminan yang diberikan oleh perusahaan guna untuk meningkatkan rasa aman selama bekerja di suatu perusahaan.

1.1.3 Kinerja

1.1.3.1 Pengertian Kinerja

Menurut Wibowo & Phil (2007) kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerja. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun hasil pekerjaan itu sendiri menunjukkan kinerja. Menurut Mangkunegara (2011) yang berpendapat kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun secara kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas sesuai

tanggung jawab yang diberikan. Menurut Kasmir (2016) kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu prestasi kerja atau hasil kerja seseorang berdasarkan kuantitas dan kualitas yang dicapainya dalam melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya.

1.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Wibowo dan Phil (2007) ada 7 (tujuh) faktor kinerja, kaitan antara ketujuh faktor tersebut digambarkan oleh Harsey, Blanchard, dan Johnson dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

3. Umpan balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang dadi defenisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “real goals” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

1.1.3.3 Teori Kinerja

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kinerja dan teori atribusi atau *expectancy theory*. Teori tentang kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. As'ad dalam (Cahyana & Jati, 2017) mengatakan bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Di samping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Semuanya ini

menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi.

Atribusi adalah sebuah teori yang membahas tentang upaya-upaya yang dilakukan untuk memahami penyebab-penyebab perilaku kita dan orang lain. Fritz Heider pencetus teori atribusi, teori atribusi merupakan teori yang menjelaskan tentang perilaku seseorang. Teori ini mengacu pada bagaimana seseorang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau diri sendiri Luthans dalam (Kadarisman, 2012) yang ditentukan apakah dari internal atau eksternal. Mengamati perilaku seseorang, dilihat dari apakah itu ditimbulkan secara internal (misal kemampuan, pengetahuan atau usaha) atau eksternal (misal keberuntungan, kesempatan dan lingkungan). Perilaku yang disebabkan secara internal adalah perilaku yang diyakini berada di bawah kendali pribadi dari diri individu yang bersangkutan. Perilaku secara eksternal dilihat sebagai hasil dari sebab – sebab luar yaitu terpaksa berperilaku karena situasi (Robbins dkk. 2013).

Teori tentang kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Kinerja pegawai pada garis besarnya dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor situasi. Faktor situasi dalam teori kinerja adalah budaya organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Robbins dkk. 2013). Perubahan budaya dapat dilakukan dengan menjadikan perilaku manajemen sebagai mode, menciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan dan keyakinan sesuai dengan budaya yang diinginkan, menyeleksi, mempromosikan dan

mendukung pegawai, menentukan kembali proses sosialisasi untuk nilai-nilai yang baru, mengubah system penghargaan dengan nilai-nilai baru, menggantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan formal atau tertulis, mengacak sub budaya melalui rotasi jabatan dan meningkatkan kerjasama kelompok.

1.1.3.4 Indikator Kinerja

Menurut Akbar (2018) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Efektifitas.

Efektifitas. dari suatu kelompok adalah bila tujuan dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan, sedangkan efisiensi adalah berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam pencapaian tujuan.

2. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut.

3. Disiplin. kerja

secara umum adalah taat hukum dan peraturan yang berlaku. Sedangkan disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia berkerja.

4. Inisiatif.

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk mencerminkan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

1.1.3.5 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Simamora (2018) penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaankerja individu karyawan maupun kelompok. Dengan adanya penilaian kinerja, perusahaan akan memiliki informasi mengenai tingkat kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan.

Didalam dunia kerja sebuah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan pastinya kerap terjadi dan dilakukan agar perusahaan semakin maju dan berkembang dan tidak kalah dengan para pesaing, adapun beberapa manfaat penilaian kinerja yang baik yaitu:

1. Perusahaan dapat menilai efisiensi konversi sumber dayanya.
2. Perencanaan sumber-sumber daya akan menjadi lebih efektif dan efisien melalui pengukuran produktivitas, baik dalam perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang.
3. Tujuan ekonomis dan non ekonomis dari perusahaan dapat diorganisasikan kembali dengan cara memberikan prioritas tertentu yang dipandang dari sudut produktivitas.
4. Perencanaan target tingkat produktivitas dimasa datang dapat dimodifikasi kembali berdasarkan informasi pengukuran tingkat produktivitas sekarang.
5. Strategi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dapat ditetapkan berdasarkan tingkat kesenjangan produktivitas yang ada ditingkat produktivitas yang direncanakan dan tingkat produktivitas yang diukur.
6. Pengukuran produktivitas perusahaan akan menjadi informasi yang bermanfaat

dalam membandingkan tingkat produktivitas diantara organisasi perusahaan dalam industri sejenis serta bermanfaat pula untuk informasi produktivitas industri pada skala nasional maupun global

1.2 Penelitian Terdahulu

Gaya Kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Hal ini dapat dikatakan bahwa hasil dari pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dijalankan mempunyai dampak yang positif atau baik bagi perusahaan, sebab semakin baik pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan dilakukan, maka akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Pelaksanaan aktivitas kepemimpinan yang lebih banyak ke arah mengarahkan karyawan bisamenyebabkan seorang karyawan dapat mencapai kepuasan dalam bekerja, serta dapat membawa pengaruh yang positif dalam pembentukan kepribadian bawahan untuk melakukan kinerja yang baik sehingga mencapai tujuan perusahaan (Brahmasari dan Suprayetno 2008).

Hal tersebut menjelaskan bahwa semakin demokratis gaya kepemimpinan yang diterapkan maka akan semakin tinggi kinerja karyawannya. Gaya kepemimpinan tersebut memiliki perilaku senang menerima saran, pendapat dan

kritikan dari bawahan. Gaya kepemimpinan yang perlu dipertahankan terutama pada aspek melibatkan karyawan dalam hal pengambilan keputusan dan perlu meningkatkan aspek dimana pimpinan harus memperhatikan kepentingan karyawan. Imam gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Motivasi sebagai suatu proses dimana perilaku diberikan energi dan pengarahan. Dari kedua penjelasan tersebut mempunyai suatu pengertian bahwa motivasi dapat diartikan sebagai pemberian dorongan batin supaya pihak lain bergerak/melakukan tindakan tertentu. Jadi lebih lanjut dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu rangkaian kegiatan pemberian dorongan, yaitu bukan hanya kepada orang lain tetapi juga kepada diri sendiri. Sehingga melalui dorongan ini diharapkan akan dapat bertindak ke arah tujuan yang diinginkan. Hal ini juga didukung penelitian yang dilakukan oleh (Parlinda dan Wahyudin 2009) dimana menunjukkan bahwa variabel Motivasi mempunyai pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Gaya kepemimpinan yang bisa memotivasi karyawan dalam mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja secara produktif dan berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan, Maka tinggal bagaimana dari seorang pemimpin menerapkannya didalam suatu organisasi perusahaannya, proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Sikap kepemimpinan seorang pemimpin dan motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada pegawainya sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Peningkatan kinerja yang baik dari pegawai dapat diperoleh dengan sikap kepemimpinan dan motivasi pemimpin yang baik pula. Kinerja merupakan cara yang diperoleh dari kedua hal tersebut dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang dan suatu hal penting dalam upaya untuk mencapai tujuan lembaga. Semua usaha dalam mencapai tujuan perusahaan tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak adanya dukungan dari pihak pemimpin sebagai penggerak utama dalam lembaga.

Gaya kepemimpinan transformasional itu terlihat dari cara pimpinan yang menentukan rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi dan saat pemimpin memberi perintah terhadap para karyawan dalam pekerjaan tanpa ada tekanan. Namun pimpinan juga menggunakan gaya demokratis. Terlihat dari pimpinan mengutamakan musyawarah dan mengambil keputusan sesuai dengan tujuan organisasi. Persamaan skripsi ini dengan penulis adalah sama-sama membahas tentang gaya kepemimpinan sedangkan yang membedakan skripsi penulis, walaupun yang dibahas hampir sama membahas tentang gaya kepemimpinan. Tetapi dari isi yang dibahas penulis yaitu gaya kepemimpinan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah dalam memotivasi karyawan dan tempat objek juga berbeda.

Gaya kepemimpinan behavior menerapkan gaya kepemimpinan otoritis, tapi jika dilihat dari ranah bisnis maka pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan transaksional. Sedangkan yang menjadi sebuah masalah dalam penerapan daya

adalah dalam menggerakkan seorang pegawai dalam bekerja dengan baik, padahal pekerjaan satu dengan yang lainnya saling berkaitan sehingga terkadang terjadinya penundaan pekerjaan. Selain itu sedikitnya waktu pimpinan untuk memotivasi atau bersama para pegawainya.

Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan para karyawan untuk mencapai suatu organisasi atau kelompok. Menurut Nawawi, gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau karyawannya. Gaya kepemimpinan sebagai pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi sikap, perilaku dan sebagainya para pengikutnya. Sehingga dapat pula diartikan sebagai suatu cara atau tindakan yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi perilaku karyawannya. Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pimpinan. Sosok pemimpin dalam sebuah pemerintahan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan Bersama, semakin bagus gaya kepemimpinan dan tingginya motivasi pada suatu perusahaan berdampak pada semakin tingginya kinerja perusahaan tersebut.

Penelitian ini telah diteliti oleh peneliti-peneliti sebelumnya dan memperoleh hasil yang berbeda pula, terdapat 6 penelitianterdahulu yang akan menjadi acuan dalam penelitian. Namun terdapat beberapa perbedaan penelitian ini dengan penelitian terkaitsebelumnya diantaranya:

Tabel 2.1
Penelitian Terkait

No	Nama, Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Fitri et al., (2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Kanca Bank Syariah Indonesia Palembang)	Hipotesis pertama, Nilai t hitung sebesar 0.344 dengan nilai Sig. = 0.734 > 0.05. Artinya, tidak ada Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan secara signifikan. Hipotesis kedua, pada pengujian pertama, nilai signifikansi variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0.070 (>0.05). Maka dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. Berdasarkan Uji Sobel Tes, nilai a -0.412, nilai b 0.620, nilai Sa 0.0218, nilai Sb 0.158. Nilai Test Statistic -1.702 dan P-Value sebesar 0.088. Artinya, tidak berpengaruh signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening
2	Srutiningsih et al., (2023)	Peran Mediasi Motivasi Kerja pada Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Wyndham Garden Kuta Beach Bali).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) kompensasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, (4) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja, (5) kompensasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan (6) peran motivasi kerja tidak memediasi baik gaya kepemimpinan transformasional maupun kompensasi kerja terhadap kinerja karyawan hotel Wyndham Garden Kuta Beach Bali.
3	Sahetapy et al., (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Dan Budaya Kerja Pada Kantor Dinas Perhubungan Provinsi Papua	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Pengaruh tersebut bersifat positif, artinya semakin tinggi Gaya Kepemimpinan maka Kinerja pegawai akan semakin meningkat. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja. Pengaruh tersebut juga bersifat positif. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja. Pengaruh tersebut juga bersifat positif. Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Budaya kerja. Pengaruh tersebut juga bersifat positif. Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

			Pengaruh tersebut juga bersifat positif. Berdasarkan Sobel Test atau hasil uji pengaruh tidak langsung dapat diketahui bahwa pengaruh mediasi Motivasi kerja signifikan pada hubungan antara variabel Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja. Begitu juga pengaruh mediasi Budaya kerja signifikan pada hubungan antara variabel Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja
4	Mathori et al., (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Di Upt Pengelolaan Kawasan Cagar Budaya Dinas Kebudayaan (Kundha Kabudayan) Kota Yogyakarta	Analisa data dalam penelitian ini menggunakan The Structural Equation Model (SEM) dengan alat bantu analisis PLS. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai
5	(Amalia et al., (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja memediasi Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

1.3 Kerangka Penelitian

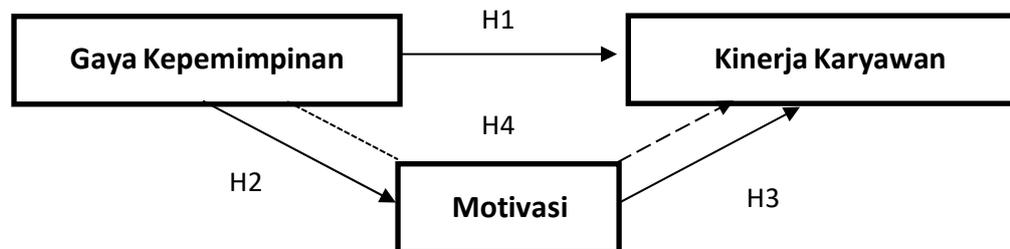
Sumber daya manusia dalam hal ini karyawan ataupun pegawai dalam perusahaan merupakan aset yang paling penting dalam menunjang keberhasilan suatu organisasi. Karena itu, perusahaan harus memperhatikan kemampuan yang

dimiliki oleh setiap karyawannya. Penerapan kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan akan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam hal ini motivasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan, karena keinginan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang lebih baik harus dikerjakan dengan penuh rasa tanggung jawab serta adanya minat dan daya pendorong untuk bekerja dengan baik, dari dalam diri individu maupun dari organisasi. Salah satu variabel yang secara konsisten secara langsung berhubungan dengan kinerja adalah Motivasi. Motivasi adalah suatu kumpulan kekuatan tenaga, yang berasal dari dalam maupun luar individu yang memulai sikap dan menetapkan bentuk, arah serta intensitasnya (Ridha, 2020).

Motivasi dari dalam diri karyawan ikut menentukan hasil kinerja karyawan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus senantiasa berusaha untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan motivasi yang ada dalam diri karyawannya (Hasibuan, 2017). Kinerja adalah pencapaian hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka perusahaan juga harus mengetahui bagaimana cara memperlakukan karyawan melalui pemimpin dalam perusahaan itu sendiri, selain itu perusahaan harus senantiasa memberikan motivasi terhadap karyawannya (Mangkunegara, 2011).

Kerangka pemikiran yang diajukan untuk penelitian ini berdasarkan pada hasil telah teoritis seperti yang telah diuraikan diatas, untuk lebih memudahkan

pemahaman tentang kerangka pemikiran penelitian ini, maka dapat dilihat dalam gambar 2.1 berikut ini:



Sumber : (Fitri et al., 2023), (Srutiningsih et al., 2023)

Keterangan :

- : Garis variabel yang dimediasi
- > : Garis variabel yang mempengaruhi

1.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis tidak dapat terjadi begitu saja, hipotesis dikembangkan dengan menggunakan teori yang relevan atau dengan logika dan hasil-hasil penelitian sebelumnya.

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Menurut (Sunyoto, 2013) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana melakukan tugas tersebut secara efektif, sertaproses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok mencapai tujuan bersama / *shared goal*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Profita, 2017) yang meneliti pada Dinas

Pemerintahan Desa Kab. Lumajang dengan menggunakan sebagai pengumpulan data. Sampel dalam penelitian ini menggunakan 80 orang yang mana data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis jalur. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja para pegawai di Dinas Pemerintahan Desa (PEMDES) Kabupaten Lumajang.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Di mana dalam melaksanakan kepemimpinannya harus dapat menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, kinerja dan internal motivasi kepada bawahannya. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Menurut (Thoha, 2007) gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat". Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah perilaku yang dilakukan dan ditunjukkan oleh seorang pemimpin didalam memberikan pengarahan terhadap bawahannya dengan rasa mempercayai bawahan juga memuat bagaimana cara bekerjasama dengan bawahannya dalam mengambil keputusannya. Pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan bagaimana hubungan diantara pemimpin dan bawahannya tersebut.

Penelitian yang dilakukan (Nurita, 2008), (Reza & Dirgantara, 2010), (Dewi, 2012), yang menyatakan ada pengaruh gaya kepemimpinan secara positif

dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (*leader*) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Hipotesis yang dapat diajukan adalah: H₁: Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, motivasi karyawan dan kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan (Rivai & Mulyadi, 2013).

Beberapa penelitian terdahulu mendukung hasil penelitian sebelumnya diantaranya (Oemar, 2015) telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi. (Astiari & Sudarma, 2018) juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai Bappeda Kabupaten Tabanan. (Widyawati & Oetomo, 2014) temuannya bahwa gaya kepemimpinan juga menunjukkan pengaruh signifikan dan positif terhadap Motivasi. Hipotesis yang diajukan adalah: H₂: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi.

3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

(Daft, 2006) mengatakan bahwa motivasi dapat menimbulkan perilaku-perilaku yang mencerminkan kinerja tinggi dalam organisasi. Jadi apa yang dikemukakan oleh Daft tersebut terbukti dengan realitas hubungan pengaruh yang signifikan Motivasi terhadap kinerja karyawan. Motivasi merupakan suatu dorongan dalam diri seseorang yang membuat orang tersebut melakukan tindakan. Motivasi seseorang berawal dari kebutuhan, keinginan serta dorongan untuk tercapainya kebutuhan atau tujuan tersebut. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian (S. Amalia & Fakhri, 2016) bahwa terdapat hubungan positif Motivasi dengan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha semaksimal mungkin dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Hipotesis yang dapat diajukan adalah: H₃: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Peran Motivasi dalam mediasi Pengaruh Kepemimpinan Pada Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara seorang pemimpin dalam mengelola dan mengatur bawahannya. Seorang pemimpin mampu mengatasi berbagai masalah dengan memanfaatkan sumber daya yang ada baik sumber daya modal maupun sumber daya manusia secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai (Rivai & Mulyadi, 2013). Gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan, hubungan kerja yang baik antara karyawan dengan atasan, hilangnya kesenjangan sosial antar lini dalam perusahaan, yang akan menciptakan suasana kerja yang

nyaman bagi semua pihak termasuk karyawan. Karyawan akan dapat meningkatkan kinerja apabila bekerja dengan kondisi kepemimpinan yang baik sesuai dengan motivasi karyawan tersebut. Kepemimpinan yang baik akan memberikan dorongan untuk kinerja lebih baik lagi. Karyawan dengan tingkat Motivasi yang tinggi karena gaya kepemimpinan yang tepat akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan.

Penelitian Mariam (2009) menyimpulkan bahwa ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan baik dan tepat, akan memberikan pengaruh pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan. (Dewi, 2012) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang tepat akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja sehingga karyawan merasa senang dan puas yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. hipotesis yang dapat diajukan adalah: H₄: Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh Motivasi karyawan.

1.5 Definisi Operasional Dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional variabel merupakan batasan atau proses pengukuran variabel yang akan diteliti. Definisi operasional bertujuan untuk memudahkan konsistensi pengumpulan data, dan menghindarkan perbedaan interpretasi ruang lingkup variabel (Ulfa, 2021).

Tabel 2.2
Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan Mengambil Keputusan 2. Kemampuan Motivasi 3. Kemampuan Komunikasi 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan (Wulandari & Harsono, 2024)
2	Motivasi	Suatu dorongan kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan karyawan agar mampu mencapai tujuan dari motifnya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan Fisik 2. Kebutuhan Rasa Aman dan Keselamatan 3. Kebutuhan social 4. Kebutuhan akan Penghargaan 5. Kebutuhan perwujudan diri (Maslow, 2017)
3	Kinerja	kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun secara kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efektifitas 2. Tanggung Jawab 3. Disiplin Kerja 4. Inisiatif (Akbar 2018)

