

TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DIMEDIASI OLEH MOTIVASI PADA ASTRA
ISUZU CABANG MAKASSAR**

***THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE
PERFORMANCE MEDIATED BY MOTIVATION AT ASTRA
ISUZU MAKASSAR BRANCH***

CLAUDIA DARLEN MANOPPO

A012202003



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DIMEDIASI OLEH MOTIVASI PADA ASTRA
ISUZU CABANG MAKASSAR**

***THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE
PERFORMANCE MEDIATED BY MOTIVATION AT ASTRA
ISUZU MAKASSAR BRANCH***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh :

**CLAUDIA DARLEN MANOPPO
A012202003**



kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIMEDIASI OLEH MOTIVASI PADA ASTRA ISUZU
CABANG MAKASSAR**

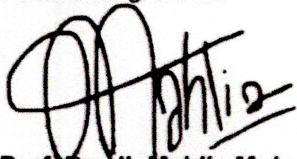
Disusun dan diajukan oleh:

**CLAUDIA DARLEN MANOPPO
NIM A012202003**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **29 November 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

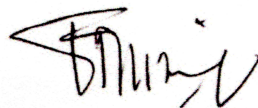
Menyetujui,

Pembimbing Utama



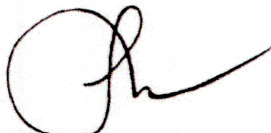
Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, S.E., M.Si.
NIP 196606221993031003

Pembimbing Pendamping



Dr. Fauziah Umar, S.E., M.Si.
NIP 196107131987022001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 196806291994031002



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.
NIP 196402051986101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Claudia Darlen Manoppo
NIM : A012202003
Program Studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi Pada Astra Isuzu Cabang Makassar.**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 29 November 2024

Yang Menyatakan



Claudia Darlen Manoppo

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini disusun sebagai tugas akhir untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses pengerjaan tesis ini hingga selesai. Ucapan terima kasih yang pertama peneliti sampaikan kepada Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, S.E., M.Si. dan Dr. Fauziah Umar, S.E., M.Si. sebagai tim penasihat atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang telah dilakukan.

Ucapan terima kasih peneliti haturkan juga kepada tim penguji atas waktu yang telah diluangkan untuk memberi masukan, mengoreksi, serta memotivasi peneliti untuk menyempurnakan tesis ini. Hal yang sama peneliti sampaikan kepada Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, S.E., M.Si. sebagai Ketua Prodi Magister Manajemen beserta staf yang telah membantu seluruh proses pengurusan administrasi.

Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada Bapak Remon Agit Rimang, S. ST. sebagai salah satu pimpinan pada Astra Isuzu Cabang Makassar yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian. Hal yang sama peneliti sampaikan kepada seluruh karyawan Astra Isuzu Cabang Makassar yang telah berkontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Kuasa.

Terakhir, ucapan terima kasih peneliti tujukan kepada kedua orangtua, Bapak dan Ibu yang dengan penuh kasih selalu menyemangati serta memberi motivasi, saudara-saudari peneliti, pasangan yang senantiasa memberi dukungan, serta sahabat terdekat atas kehadiran, bantuan, nasihat, dan motivasi yang diberikan baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini.

Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggungjawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempumakan tesis ini.

Makassar, 29 November 2024

Peneliti

ABSTRAK

CLAUDIA DARLEN MANOPPO *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Oleh Motivasi Pada Astra Isuzu Cabang Makassar (dibimbing oleh Mahlia Muis dan Fauziah Umar).*

Penelitian ini didasarkan pada fluktuasi kinerja perusahaan dari tahun 2018 hingga 2023. Selama enam tahun terakhir Astra Isuzu Cabang Makassar hanya mencapai target penjualan pada tahun 2021 dan 2022. Gaya kepemimpinan pada Astra Isuzu Cabang Makassar dinilai belum kuat dirasakan oleh karyawan karena pergantian kepemimpinan yang cenderung cepat, terhitung sejak 2018 terjadi tiga kali pergantian pemimpin. Pada tahun 2019 saat pergantian pemimpin, terjadi gejolak di internal cabang sehingga adanya demotivasi yang berdampak pada penurunan kinerja cabang. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui (1) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, (2) gaya kepemimpinan terhadap motivasi, (3) motivasi terhadap kinerja karyawan, dan (4) apakah motivasi dapat memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian ini ialah kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausal. Sampel berjumlah 42 responden dengan pengambilan sampel acak sederhana. Pengumpulan data dilakukan dengan metode angket atau kuesioner dan data dianalisis menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, (3) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan (4) analisis mediasi menunjukkan bahwa motivasi mampu memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Kata kunci : gaya kepemimpinan, motivasi, kinerja karyawan.



ABSTRACT

CLAUDIA DARLEN MANOPPO *The Influence of Leadership Style on Employee Performance Mediated by Motivation at Astra Isuzu Makassar Branch* (supervised by Mahlia Muis and Fauziah Umar).

This study is based on the fluctuation of company performance from 2018 to 2023. Astra Isuzu Makassar Branch has only achieved sales targets in 2021 and 2022 during the last six years. The leadership style at Astra Isuzu Makassar Branch has yet to be strongly felt by employees because the leadership changes tend to be rapid. Starting in 2018, there have been three changes in leaders. In 2019, when the leadership changed, there was turmoil within the branch, so there was demotivation, which impacted the decline in branch performance. The purpose of this study was to determine (1) the effect of leadership style on employee performance, (2) leadership style on motivation, (3) motivation on employee performance, and (4) whether motivation can mediate leadership style on employee performance. This type of research is quantitative with a causal-associative approach. The sample consisted of 42 respondents with simple random sampling. Data was collected using the questionnaire method, and the data was analyzed using SEM-PLS. The results of the study show that (1) leadership style has a positive and significant effect on employee performance, (2) leadership style has a positive and significant effect on motivation, (3) motivation has a positive and significant effect on employee performance, and (4) a mediation analysis shows that motivation can mediate leadership style on performance.

Keywords: leadership style, motivation, employee performance.



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Kegunaan Penelitian	10
1.4.1 Kegunaan Teoritis	10
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	10
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	11
1.6 Sistematika Penulisan	11
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	 13
2.1 Tinjauan Teori.....	13
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	15
2.1.2 Gaya Kepemimpinan.....	22
2.1.3 Motivasi.....	29
2.2 Tinjauan Empiris.....	40
 BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	 47
3.1 Kerangka Konseptual	47
3.1.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan ...	47
3.1.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi.....	48
3.1.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.....	49
3.1.4 Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi	51
3.2 Hipotesis	53

BAB IV METODE PENELITIAN	54
4.1 Jenis Penelitian	54
4.2 Lokasi Penelitian.....	55
4.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	55
4.3.1 Populasi	55
4.3.2 Sampel	56
4.3.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	56
4.4 Sumber Data	57
4.5 Metode Pengumpulan Data.....	57
4.6 Definisi Operasional.....	58
4.7 Instrumen Penelitian	60
4.8 Uji Instrumen Penelitian	61
4.8.1 Uji Validitas	61
4.8.2 Uji Reliabilitas.....	63
4.9 Metode Analisis Data.....	63
4.9.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	63
4.9.2 Pengolahan Data Melalui SmartPLS	64
4.9.3 Pengujian Hipotesis	65
BAB V HASIL PENELITIAN.....	67
5.1 Sejarah Singkat Perusahaan	67
5.2 Visi, Misi, dan Nilai Budaya Astra Isuzu Cabang Makassar.....	70
5.2.1 Visi Astra Isuzu Cabang Makassar	70
5.2.2 Misi Astra Isuzu Cabang Makassar	70
5.2.3 Nilai Budaya Astra Isuzu Cabang Makassar	71
5.3 Deskripsi Data.....	72
5.4 Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	74
5.4.1 Hasil Uji Validitas	74
5.4.2 Hasil Uji Reliabilitas	77
5.4.3 Analisis Statistik Deskriptif.....	78
5.4.4 Hasil Uji Hipotesis	87
BAB VI PEMBAHASAN.....	92
6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja	92
6.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi	94
6.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja	95
6.4 Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja yang Dimediasi Oleh Motivasi	97
BAB VI PENUTUP	101
7.1 Kesimpulan	101

7.2 Implikasi	101
7.2.1 Implikasi Teoritis	102
7.2.2 Implikasi Praktis.....	102
7.3 Keterbatasan.....	102
7.4 Saran	103
DAFTAR PUSTAKA	106
LAMPIRAN.....	113

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Penelitian Terdahulu.....	41
4.2 Definisi Operasional Variabel	59
4.2 Skala Likert	60
5.1 Nilai Budaya pada Astra Isuzu Cabang Makassar.....	71
5.2 Deskripsi Jenis Kelamin Responden	72
5.3 Deskripsi Usia Responden.....	73
5.4 Deskripsi Lama Bekerja Responden.....	73
5.5 Nilai <i>Loading Factor</i> Setiap Indikator	74
5.6 Nilai AVE Setiap Variabel	75
5.7 Nilai <i>Fornell-Larcker</i>	75
5.8 Nilai <i>Cross Loading</i>	76
5.9 Nilai <i>Composite Reliability</i> (CR).....	77
5.10 Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	78
5.11 Jawaban Responden Variabel Gaya Kepemimpinan (X)	79
5.12 Jawaban Responden Variabel Motivasi (Z).....	82
5.13 Jawaban Responden Variabel Kinerja(Y)	85
5.14 Hasil Uji <i>Q-Square</i>	87
5.15 Hasil Uji Hubungan Langsung	89
5.16 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung	90
5.17 Hasil Analisis Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	90
5.18 Total Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Data Penjualan (Unit) Astra Isuzu Cabang Makassar	3
1.2 Laba Bersih Sebelum Pajak (Dalam Jutaan Rupiah) Astra Isuzu Cabang Makassar	3
3.1 Kerangka Konseptual.....	52
5.1 Grafik Nilai AVE.....	75
5.2 Grafik Nilai <i>Composite Reliability</i>	77
5.3 Grafik Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	78
5.4 <i>Path Coeficient</i>	88

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	114
2. Tabulasi Jawaban Responden.....	128
3. PLS-SEM <i>Algorithm</i>	129
4. Uji Validitas	130
5. Uji Reliabilitas.....	131
6. Indikator Statistik Deskriptif	134

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Suatu organisasi idealnya terdiri dari beberapa elemen seperti manusia (*man*), sumber dana (*money*), peralatan (*machine*), pola serta metode kerja (*method*). Dari beberapa elemen di atas manusia memegang peranan strategis dibanding elemen lainya. Karena manusia memegang kunci bagi berfungsinya faktor lain, dengan kata lain suatu organisasi tidak dapat berjalan jika tidak digerakan oleh manusia. Secanggih apapun peralatan yang dimiliki, sebesar apapun dana yang ada, sebaik apapun kualitas bahan yang dipunyai tidak ada artinya apabila tidak ada sumber daya manusia (SDM) sebagai pelaksana. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan membantu terwujudnya tujuan organisasi. Untuk itu sudah semestinya faktor manusia mendapat perhatian yang serius dari pimpinan organisasi atau perusahaan. Dalam lingkungan organisasi yang kompetitif saat ini, kinerja karyawan menjadi faktor kunci dalam mencapai keberhasilan. Kinerja yang baik membantu organisasi membedakan diri dari pesaing. Perusahaan yang memiliki tim dengan kinerja yang tinggi dapat menawarkan produk dan layanan dengan lebih baik. Lewat pembinaan dan pengarahan secara berkesinambungan para karyawan diharapkan akan memiliki kinerja yang optimal.

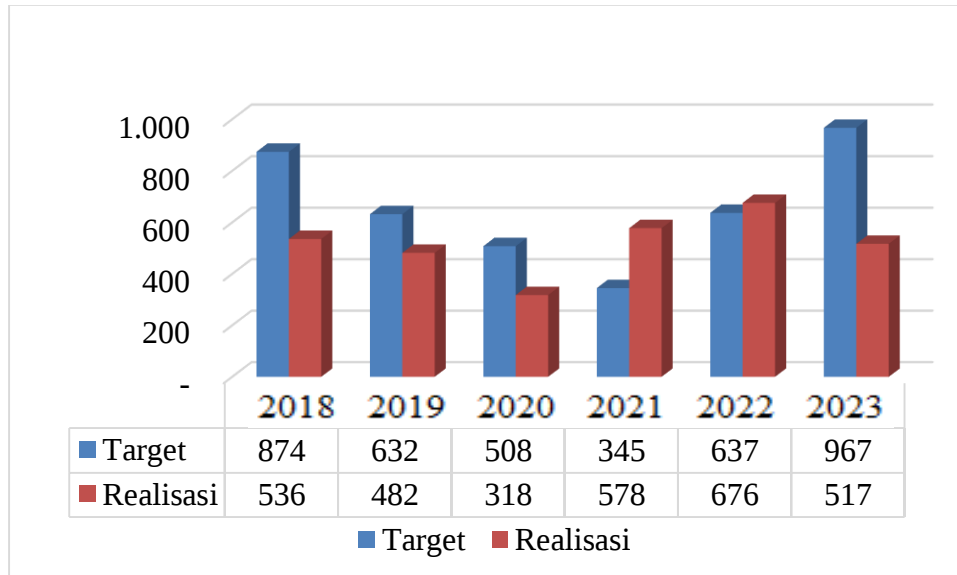
Secara etimologis, kata kinerja berasal dari bahasa inggris yaitu *performance*. *Performance* atau kinerja pada umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan

kepadanya. Dalam konteks bahasa Indonesia, kinerja merujuk pada hasil atau capaian yang diperoleh dari suatu kegiatan atau pekerjaan. Kata ini mengandung makna tentang seberapa baik seseorang atau suatu sistem dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Mangkunegara (2019:22) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang baik yang dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Menurut Wirawan (2009:5) kinerja merupakan luaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan maupun suatu profesi dalam waktu tertentu dan kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Kinerja mencakup berbagai aspek, seperti efektivitas, efisiensi, dan kualitas output yang dihasilkan. Kinerja juga mencerminkan kontribusi individu terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Setiap organisasi atau perusahaan pasti mengharapkan adanya hasil kerja atau luaran yang bagus. Demikian juga dengan Astra Isuzu yang merupakan salah satu unit operasi dari PT Astra International, Tbk. Astra Isuzu bergerak di bidang otomotif yang berfokus pada distribusi kendaraan komersial, terutama truk dan kendaraan niaga. Saat ini Astra Isuzu memiliki 55 cabang yang tersebar di Pulau Sumatera, Jawa, Kalimantan, Sulawesi dan Bali. Salah satu cabang Astra Isuzu di Sulawesi adalah Astra Isuzu Cabang Makassar dengan area distribusi yang cukup luas yaitu melingkupi Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat. Hasil kerja atau luaran dapat dinilai dari jumlah produk yang dihasilkan atau dijual dalam periode tertentu, pencapaian target perusahaan, tingkat kepuasan pelanggan dan kesesuaian dengan spesifikasi yang ditetapkan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, penggunaan sumber daya (waktu, tenaga, dan biaya) secara efisien dan efektif, serta

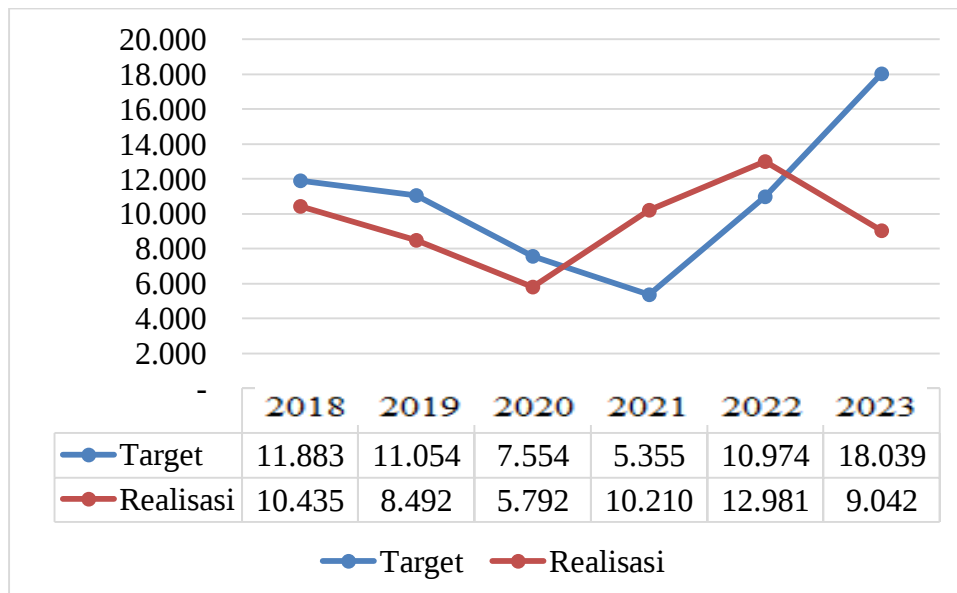
banyak hal lainnya. Hasil kerja dari Astra Isuzu Cabang Makassar selama enam tahun terakhir dapat dilihat pada Grafik 1.1 dan 1.2.

Gambar 1.1 Data Penjualan (Unit) Astra Isuzu Cabang Makassar



Sumber: Astra Isuzu Cabang Makassar (2024)

Gambar 1.2 Laba Bersih Sebelum Pajak (Dalam Jutaan Rupiah) Astra Isuzu Cabang Makassar



Sumber: Astra Isuzu Cabang Makassar (2024)

Berdasarkan data penjualan yang digambarkan pada grafik di atas, dapat dilihat bagaimana kinerja Astra Isuzu Cabang Makassar selama enam tahun terakhir yaitu dari tahun 2018 sampai 2023. Grafik ini memperlihatkan bagaimana penjualan yang fluktuatif dari tahun ke tahun. Unit yang terjual dan laba yang dihasilkan pada tahun 2018 sampai 2020 terus mengalami penurunan, kemudian terdapat peningkatan di tahun 2021 dan 2022 namun kembali menurun pada tahun 2023. Sedangkan target yang diberikan oleh perusahaan terus meningkat dari tahun 2021 karena dinilai pasar mulai mengalami pemulihan pasca pandemi covid 19. Tercatat realisasi penjualan dalam unit dan laba bersih sebelum pajak terendah yaitu pada tahun 2020 dan tercatat realisasi penjualan tertinggi yaitu pada tahun 2022. Dalam enam tahun terakhir pula Astra Isuzu Cabang Makassar mencapai target penjualan dan penerimaan laba hanya pada tahun 2021 dan 2022.

Dalam dunia organisasi, terdapat berbagai faktor yang memengaruhi kinerja, diantaranya adalah gaya kepemimpinan dan motivasi. Kepemimpinan dan motivasi merupakan dua elemen penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin dapat menentukan bagaimana karyawan berinteraksi, berkolaborasi, serta dapat membentuk budaya kerja, memengaruhi moral, dan memotivasi tim untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang baik dapat menginspirasi dan memberikan arahan yang jelas, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

Berdasarkan survei awal yang dilakukan, pola maupun gaya kepemimpinan pada Astra Isuzu Cabang Makassar dinilai belum begitu kuat dirasakan oleh

karyawan karena pergantian pemimpin yang cenderung cepat. Meskipun secara ilmu dan pelatihan mengenai kepemimpinan dalam lingkup Astra Internasional dan Astra Isuzu memiliki kurikulum yang sama, tidak bisa dipungkiri aktualisasi pola dan gaya kepemimpinan pada Astra Isuzu Cabang Makassar mengalami perubahan seiring terjadinya pergantian pemimpin dari tahun 2018 sampai 2023. Terhitung sejak tahun 2018 hingga 2023 telah terjadi pergantian pimpinan sebanyak tiga kali. Tentunya para pemimpin ini memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dan masing-masing percaya bahwa gaya kepemimpinan mereka dapat menjadi pemicu keberhasilan pada perusahaan yaitu dengan tercapainya target perusahaan.

Pada tahun 2019 saat kondisi pasar masih normal, terjadi pergantian pemimpin pada Astra Isuzu Cabang Makassar yang menerapkan gaya kepemimpinan otoriter dimana menyebabkan gejolak yang terjadi di internal cabang, sehingga secara kinerja mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2018. Kemudian pada tahun 2021 terjadi pergantian pemimpin lagi, pada tahun inilah terjadi peningkatan kinerja yang terlihat pada data penjualan dan perolehan laba cabang. Lewat fenomena ini dapat terlihat bagaimana gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja.

Menurut Edy Sutrisno (2016:213) gaya kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, memengaruhi, membimbing orang lain untuk melakukan sesuatu agar dapat mencapai hasil kinerja yang diharapkan. Pendapat lain dari Hasibuan (2017:170) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi karyawan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan

kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi agar mencapai tujuan perusahaan yang maksimal.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hastuti Mulang (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Pantai Gapura Makassar. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan dan semakin tinggi motivasi yang dimiliki karyawan maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Penelitian lain yang dilakukan oleh Tenny Makalew (2021) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. AKR Land Wenang Golf Manado yang dapat diterima atau terbukti.

Gaya kepemimpinan yang efektif dapat membentuk lingkungan kerja yang kondusif, mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih baik. Gaya kepemimpinan erat kaitan dan hubungannya dengan motivasi. Tingkat motivasi karyawan juga dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan. Seorang pemimpin dapat melihat kondisi dan kebutuhan karyawan sehingga dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya serta dapat memotivasi karyawannya secara ekstrinsik. Motivasi secara ekstrinsik dapat menjadi pendorong awal yang efektif.

Beberapa karyawan pada Astra Isuzu Cabang Makassar sempat merasakan demotivasi pada tahun 2019 saat terdapat gejolak pada internal cabang. Demotivasi ini bahkan menyebabkan adanya karyawan yang memilih untuk keluar. Demotivasi merupakan suatu kondisi dimana individu kehilangan semangat, motivasi, atau minat untuk melakukan tugas atau mencapai tujuan. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan kinerja, produktivitas, serta kepuasan kerja.

Motivasi merupakan seperangkat sikap dan nilai yang memengaruhi seorang individu untuk mencapai hal-hal tertentu sesuai dengan tujuan individunya. Motivasi juga merupakan dorongan yang memengaruhi tingkat keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan. Menurut Hasibuan (2019:110), motivasi adalah perangsang keinginan dan pendorong keinginan untuk bekerja karena setiap motivasi memiliki tujuan yang ingin dicapai. Motivasi juga merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu (Gray et al 1984:69). Motivasi yang tinggi biasanya berkorelasi dengan peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Dengan adanya motivasi yang kuat dari karyawan dan pemimpin organisasi diharapkan adanya kinerja yang semakin baik dan optimal. Motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat memengaruhi tingkat keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan. Ketika karyawan termotivasi, mereka cenderung untuk berinovasi dan berproduktivitas tinggi. Adapun faktor-faktor seperti pengakuan, penghargaan, dan kesempatan untuk berkembang adalah elemen penting yang dapat memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Subari dan Hanes Riady (2015) menunjukkan bahwa pelatihan dan kompetensi individu secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, motivasi tidak memengaruhi secara langsung terhadap kinerja namun secara tidak langsung pula motivasi memengaruhi kompetensi terhadap kinerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ni Wayan Ratna Sari (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja guru SMKN 1 Lingsar. Artinya bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang diberikan pada guru maka kinerja guru akan semakin baik, begitu juga sebaliknya jika motivasi kerja yang diberikan pada guru semakin rendah, maka kinerja guru akan rendah. Penelitian ini juga membuktikan bahwa motivasi sebagai variabel mediasi berperan atau berdampak secara positif dan signifikan dalam memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru SMKN 1 Lingsar. Dari beberapa literatur yang diperoleh mengenai penelitian yang berkaitan dengan variabel gaya kepemimpinan dan motivasi, menunjukkan bahwa variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, serta bagaimana motivasi dapat memediasi hubungan tersebut. Dengan memahami interaksi antara variabel-variabel ini, organisasi diharapkan dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja perusahaan, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan dapat mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Motivasi Pada Astra Isuzu Cabang Makassar”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, terdapat beberapa hal yang memengaruhi kinerja Astra Isuzu Cabang Makassar yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi. Maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan Astra Isuzu Cabang Makassar?
2. Apakah gaya kepemimpinan memengaruhi motivasi karyawan Astra Isuzu Cabang Makassar?
3. Apakah motivasi memengaruhi kinerja karyawan Astra Isuzu Cabang Makassar?
4. Apakah motivasi dapat memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Astra Isuzu Cabang Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Astra Isuzu Cabang Makassar.
2. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Astra Isuzu Cabang Makassar.
3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi karyawan Astra Isuzu Cabang Makassar.
4. Menganalisis apakah motivasi dapat memediasi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Astra Isuzu Cabang Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia dengan menambah pemahaman tentang bagaimana gaya kepemimpinan dan motivasi berinteraksi dalam memengaruhi kinerja karyawan.
2. Memperkenalkan dan menguji motivasi sebagai variabel mediasi, sehingga dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya dalam mengkaji variabel-variabel yang saling berkaitan.
3. Menggali relevansi konsep gaya kepemimpinan dalam konteks organisasi, serta memberikan wawasan mengenai pentingnya motivasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi perusahaan, sebagai referensi atau acuan untuk merancang program motivasi secara tepat yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Serta bagi pimpinan dapat merumuskan strategi kepemimpinan yang lebih efektif, berdasarkan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bagi universitas, penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam menambah ilmu pengetahuan khususnya bagi program studi manajemen dan dapat dijadikan bahan atau referensi yang relevan dan berkualitas untuk meningkatkan reputasi universitas sebagai institusi yang aktif dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan penerapan teori dalam praktik serta sebagai referensi untuk melakukan penelitian di masa yang akan datang.

3. Bagi penulis, penelitian ini memberikan wawasan lebih dalam mengenai hubungan antara variabel, memperkaya pemahaman di bidang manajemen dan organisasi serta dapat mengimplementasikan ilmu manajemen sumber daya manusia terutama menyangkut pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian merupakan bingkai penelitian yang menggambarkan batas penelitian, mempersempit masalah dan membatasi area penelitian. Agar penelitian ini dapat terarah dengan tepat maka diperlukan batasan yang jelas dalam ruang lingkup penelitian. Berdasarkan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Astra Isuzu Cabang Makassar Dimediasi Oleh Motivasi” maka ruang lingkup penelitiannya yaitu mencakup tentang gaya kepemimpinan, kinerja karyawan, dan motivasi sebagai variabel mediasi.

1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan tesis ini akan disajikan atau diuraikan kedalam tujuh bab yaitu sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab pertama menyajikan tentang latar belakang penelitian yang mengungkapkan serta menjabarkan masalah yang diteliti, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup, definisi dan istilah, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua menyajikan tentang penjelasan teori-teori yang mendasari penelitian serta hasil-hasil dari penelitian sebelumnya.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bab ketiga menyajikan tentang kerangka konseptual dalam bentuk naratif dan bagan yang menggambarkan hubungan antara konsep yang diteliti serta hipotesis penelitian.

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab keempat menyajikan tentang rancangan, prosedur atau cara baku dan ilmiah untuk menganalisis data penelitian, lokasi penelitian, jumlah populasi, sampel serta teknik pengambilannya, sumber data, metode pengumpulan data, serta teknik dalam menganalisis data.

BAB V HASIL PENELITIAN

Bab kelima menyajikan tentang gambaran umum penelitian, analisis deskriptif, hasil penelitian, serta pembahasan atas hasil yang didapat dari penelitian ini.

Bab VI Pembahasan

Bab keenam menyajikan tentang hasil penelitian yang telah dilakukan secara lebih mendalam, jawaban permasalahan penelitian, interpretasi dan analisis variabel yang dikaitkan dengan kajian pustaka serta hasil dari penelitian terdahulu.

BAB VII PENUTUP

Bab ketujuh menyajikan tentang simpulan, implikasi, keterbatasan penelitian dan saran atau arah bagi peneliti selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor bahkan disebut sebagai aset vital karena peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. SDM berperan sebagai perencana, pelaku, penggerak, serta pelaksana demi tercapainya tujuan suatu organisasi atau perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. Oleh karena itu SDM yang dinilai sebagai aset ini harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Menurut Dessler (2015:3) MSDM merupakan suatu proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Adapun menurut Prasadja Ricardianto (2018:15) MSDM merupakan suatu ilmu atau cara untuk mengatur hubungan dan peran tenaga kerja yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien serta dapat digunakan secara maksimal agar dapat mencapai tujuan bersama antara perusahaan dan karyawan.

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi, dimana fungsi-fungsi tersebut terkait satu dengan lainnya, serta aktivitas yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas, kualitas kehidupan kerja, dan pelayanan. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Zainal (2014:13) dibagi menjadi dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan

fungsi operasional. Hasibuan (2017:21) mengemukakan bahwa fungsi manajerial pada manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian serta fungsi operasional pada manajemen sumber daya manusia meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

Setiap organisasi, termasuk perusahaan menetapkan tujuan spesifik yang ingin dicapai ketika mengelola setiap sumber daya, termasuk sumber daya manusia. Menurut Schuler dari Sutrisno dalam buku Indah (2021:10), manajemen sumber daya manusia setidaknya memiliki tiga tujuan utama antara lain memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja dan meyakinkan bahwa organisasi memenuhi aspek-aspek hukum.

Jadi dapat disimpulkan bahwa MSDM memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan SDM. MSDM merupakan bidang dalam manajemen yang bertanggung jawab untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan terkait sumber daya manusia pada suatu organisasi. MSDM juga merupakan suatu proses untuk mencari, mengelola, memerhatikan dan mengatur hubungan serta peran individu, serta mengembangkan SDM secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan perusahaan. MSDM yang baik berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja individu dan organisasi. Dengan mengelola SDM secara efektif, organisasi dapat mencapai tujuan strategis dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. MSDM dalam hal ini juga mencakup segala hal yang berkaitan dengan karyawan, mulai dari perekrutan, pengembangan, evaluasi kinerja, hingga manajemen kompensasi dan manfaat.

2.1.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah evaluasi bagaimana seorang pekerja mencapai tujuan dan tanggung jawab mereka dalam lingkungan kerja tertentu. Evaluasi kinerja karyawan dapat melibatkan beberapa aspek yaitu produktivitas, kualitas kerja, kepatuhan akan kebijakan perusahaan, tingkat partisipasi atau inisiatif, dan dampak positif yang mereka berikan pada organisasi. Kinerja karyawan sangat penting untuk keberhasilan suatu perusahaan dan dapat memengaruhi pertumbuhan, produktivitas, dan budaya perusahaan secara keseluruhan.

Kinerja karyawan dalam suatu organisasi merupakan faktor yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu organisasi, baik pemerintah maupun swasta. Kinerja suatu organisasi akan sangat ditentukan oleh faktor karyawan. Oleh karena itu, untuk mengukur kinerja suatu organisasi, cara terbaik adalah mengukurnya dari sudut pandang prestasi kerja karyawan. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang mengacu pada prestasi kerja atau prestasi nyata yang dicapai seseorang. Mangkunegara (2019) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari segi kualitas dan kuantitas yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Sutrisno (2017) kinerja adalah sebuah hasil kerja yang dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum dan menjunjung tinggi moralitas serta etika. Wandu, dkk (2019) mengatakan kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi

dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi. Kinerja sangat berhubungan dengan hasil dari aktivitas individu dalam beberapa periode waktu. Sedangkan Bustomi, dkk (2020) mengatakan kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Jufrizen dan Rahmadhani (2020) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya dan dalam menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan, seseorang harus mempunyai tingkat kemahiran tertentu, kapasitas tertentu. Kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk membandingkan hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi selama jangka waktu tertentu dan digunakan secara relatif untuk mengukur prestasi kerja.

Dari berbagai definisi kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja juga merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor dari individu, kelompok, atau organisasi yang dapat dikelola untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja merujuk pada tingkat efektivitas individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk motivasi, kompetensi, pengalaman, serta lingkungan kerja. Keterkaitan antara faktor-faktor ini sangat penting untuk memahami bagaimana meningkatkan kinerja.

2.1.1.1 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dapat dibagi menjadi beberapa kategori, yang mencakup aspek individu, lingkungan, dan organisasi. Menurut Widodo (2016) terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan diantaranya :

1. Kemampuan dan keterampilan

Kemampuan atau keterampilan juga disebut sebagai keahlian (*skill*). Keahlian dapat dijadikan modal bekerja yang dimiliki karyawan, karena karyawan yang memiliki skil baik akan dapat menuntaskan pekerjaan dengan benar dan efisien.

2. Kepribadian karyawan

Kepribadian dalam diri karyawan merupakan karakter dan watak khas yang dimiliki individu dalam menyelesaikan kerjanya. Karakter yang baik tercermin dalam bentuk kesungguhan, tanggung jawab, dan rasa empati dalam menjalankan kerja. Sedangkan karakter yang kurang baik diantaranya rendahnya rasa tanggung jawab, menunda pekerjaan, dan sengaja tidak mengoptimalkan pekerjaan. Hal ini akan berdampak pada kinerja karyawan.

3. Pengetahuan dan pemahaman

Pengetahuan dan pemahaman merupakan aspek kognitif yang berasal dari dalam diri karyawan yang menjadikan karyawan menguasai informasi dan paham pada aspek yang sedang dan akan ia kerjakan. Pengetahuan yang baik tentang pekerjaan akan mendukung proses bekerja dan menghasilkan prestasi yang baik pula.

4. Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan yang memiliki dorongan yang kuat baik yang berasal dari dukungan internal maupun eksternal akan memudahkan pekerjaan sehingga berdampak pada hasil kerjanya.

5. Rancangan kerja

Rancangan pekerjaan atau kerja adalah suatu susunan dan pola yang didesain dalam rangka mempermudah urusan kerja karyawan. Jika suatu pekerjaan memiliki perancangan yang matang, terorganisir dan memiliki sistematika yang jelas akan memudahkan karyawan mengidentifikasi berbagai hal yang harus ia lakukan sehingga mengoptimalkan aktivitas kerjanya.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan juga disebutkan sebagai faktor eksternal yang berpengaruh pada performa karyawan dalam lingkup organisasi. Hal ini dikarenakan sikap, tindakan dan gaya yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mengatur, merencanakan hingga manajemen anggotanya dalam melaksanakan tugas-tugas akan dirasakan langsung oleh karyawan.

7. *Organizational behaviour*

Organizational behaviour juga dikenal dengan budaya organisasi yang terbentuk dalam suatu perusahaan. Karyawan memiliki kecenderungan untuk mereplikasi pola-pola kerja, dan hal-hal tidak tertulis lain dari rekanan kerjanya sehingga membentuk budaya dalam suatu organisasi. Kebiasaan inilah akan menjadi hal normatif yang mungkin tidak pernah dituliskan tapi menjadi

pedoman bersama sehingga setiap karyawan harus mematuhi. Budaya ini selanjutnya dapat memengaruhi kinerja suatu organisasi.

8. Kepuasan pekerjaan

Kepuasan pekerjaan terjadi dengan bentuk rasa senang, suka atas pekerjaan yang dilaksanakan. Karyawan akan merasa suka dan senang dalam bekerja jika merasakan hasil pekerjaannya baik.

9. Komitmen bekerja

Komitmen yang ada pada diri karyawan dalam hal ini berbentuk pada keputusan karyawan dalam menjalankan kebijakan dan menjalankan usaha pekerjaan. Karyawan yang berkomitmen memiliki kepatuhan pada nilai dan janji yang telah dibuat atau ditetapkan.

10. Lingkungan kerja

Kondisi dan suasana yang ada di tempat kerja yang meliputi lingkungan fisik seperti desain, tata letak, bentuk, sarana dan fasilitas. Selain itu lingkungan non fisik juga berpengaruh dalam hal ini adalah hubungan dengan teman kerja, kolega dan hal-hal sosial lainnya. Jika lingkungan kerja dapat menciptakan kenyamanan kerja karyawan akan menciptakan kondisi kerja yang kondusif.

11. Kedisiplinan

Kedisiplinan pada diri karyawan ataupun pada lingkungan organisasi dapat memengaruhi aktivitas kerja suatu institusi dan berdampak pada diri karyawan sendiri. Kedisiplinan dalam konteks ini terikat pada waktu seperti absensi, jam masuk kerja, dan ketepatan waktu dalam mengumpulkan pekerjaan yang diberikan.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sangat beragam dan saling terkait. Memahami dan mengelola faktor-faktor ini dapat membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan yang diinginkan. Pendekatan yang holistik dan sistematis sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja optimal.

2.1.1.2 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan adalah metrik yang digunakan untuk menilai efektivitas dan kontribusi individu dalam organisasi. Indikator kinerja karyawan yang efektif harus relevan, terukur, dan dapat memberikan gambaran yang jelas tentang kontribusi individu terhadap tujuan organisasi. Menggunakan kombinasi berbagai indikator dapat membantu manajer untuk mengevaluasi kinerja secara komprehensif dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Menurut Bastian (2006), indikator kinerja merupakan ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan sejauh mana tujuan atau sasaran yang telah ditentukan tercapai. Menurut Mahsun (2017:148) terdapat lima indikator kinerja yaitu :

1. Indikator masukan adalah semua yang diperlukan agar pelaksanaan aktivitas dapat membuahkan hasil.
2. Indikator luaran adalah sesuatu yang seharusnya diperoleh langsung dari suatu kegiatan yang dapat bersifat materil dan/atau nonfisik.
3. Indikator hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan kinerja hasil suatu kegiatan dalam jangka menengah (dampak langsung).

4. Indikator manfaat dikaitkan dengan tujuan akhir pelaksanaan kegiatan. Melalui indeks ini, organisasi seringkali mengetahui apakah hasil yang diperoleh (output) sesuai atau tidak digunakan dan membawa manfaat luas bagi khalayak.
5. Indikator dampak merupakan dampak positif atau negatif pada setiap tingkat indikator berdasarkan asumsi yang telah ditentukan.

Bernardin dan Russel (2013) mengemukakan enam indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu :

1. Kualitas merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit dan siklus kegiatan yang dilakukan.
3. Batas waktu merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan kordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
4. Efektifitas sumber daya merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. Kebutuhan pengawasan merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. Integritas pribadi merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk memengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan suatu organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan memerlukan penggunaan keterampilan positif untuk melibatkan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi yang dapat diterapkan. Dalam arti luas, tujuannya adalah memengaruhi tingkah laku manusia, baik secara individu maupun kolektif.

Menurut Efendi (2020), kepemimpinan berarti kemampuan dan kemauan seseorang untuk memengaruhi, mendorong, mengajak, meminta, menggunakan dan bahkan memaksa orang lain untuk menerima pengaruh tersebut kemudian melakukan sesuatu yang dapat membantunya mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan dinyatakan dalam kepribadian, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, teladan, interaksi, hubungan kolaboratif antar peran, pola-pola administratif, kemampuan membujuk, dan persepsi orang lain tentang legitimasi pengaruh.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk membuat seseorang melakukan sesuatu. Oleh karena itu, kepemimpinan memerlukan penggunaan keterampilan positif untuk melibatkan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi yang dapat diterapkan. Dalam arti luas, tujuannya adalah memengaruhi perilaku manusia, baik secara individu maupun kolektif. Junaidi & Susanti (2019) percaya bahwa seorang pemimpin harus mengedepankan berbagai keterampilan, pengalaman, kepribadian, dan motivasi setiap individu yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan dalam diri seorang karyawan agar kinerja seluruh karyawan dapat ditingkatkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Sunarto (2020) mencari dan memilih pemimpin yang mampu memimpin suatu perusahaan dengan baik bukanlah suatu hal yang mudah. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap keberhasilan suatu perusahaan sangatlah besar. Karyawan akan memiliki produktivitas yang baik jika mendapat motivasi yang baik dari pimpinannya. Oleh karena itu, di sini pemimpin tidak harus selalu mendominasi dalam bekerja, namun menjalin hubungan yang harmonis dengan karyawan agar tercipta lingkungan kerja yang menyenangkan dan nyaman. Untuk mencapai tingkat kinerja karyawan dalam organisasi perusahaan dan profitabilitas perusahaan, pemimpin perusahaan merupakan sumber daya yang paling penting.

Setiawan & Pratama (2019) Gaya kepemimpinan mengacu pada sifat, kebiasaan, temperamen, karakter, dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam interaksinya dengan orang lain. Gaya kepemimpinan merupakan suatu standar perilaku yang digunakan seseorang ketika berusaha memengaruhi perilaku orang lain atau karyawan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dan motivasi yang diberikannya kepada karyawannya sangat memengaruhi kinerja karyawannya, dalam hal ini karyawan. Kinerja karyawan yang baik dapat dicapai melalui gaya kepemimpinan dan motivasi pemimpin yang baik.

Ada berbagai gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh seorang pemimpin, dan pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat dapat bergantung pada situasi, tipe organisasi, dan karakteristik individu yang dipimpin. Berikut adalah beberapa gaya kepemimpinan yang umum:

1. Kepemimpinan otoriter : pemimpin otoriter mengambil keputusan sendiri tanpa campur tangan orang lain. Mereka memberi perintah dengan tegas dan mengharapkan kepatuhan. Gaya ini cocok untuk situasi darurat atau ketika memerlukan pengambilan keputusan secara cepat.
2. Kepemimpinan demokratis : pemimpin demokratis lebih inklusif dan melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan. Mereka menghargai kontribusi dan pendapat orang lain, yang dapat meningkatkan kreativitas dan kekompakan tim.
3. Kepemimpinan bebas : pemimpin dengan gaya ini memberikan kebebasan besar kepada anggota tim untuk mengambil keputusan dan mengelola pekerjaan mereka sendiri. Cocok untuk tim yang sudah berkompeten dan mandiri.
4. Kepemimpinan transaksional : gaya ini berfokus pada pemberian penghargaan dan hukuman berdasarkan prestasi atau kinerja serta menetapkan harapan yang jelas dan memberikan insentif bagi mereka yang dapat mencapai tujuannya.
5. Kepemimpinan transformasional : pemimpin mendorong perubahan dan inovasi. Mereka memotivasi orang-orang dengan visi yang kuat, membantu mereka mencapai potensi penuh mereka, dan sering kali menjadi panutan yang inspiratif.
6. Kepemimpinan yang melayani : gaya ini berfokus pada pemenuhan kebutuhan dan kepentingan anggota tim. Mereka bekerja untuk membantu orang lain tumbuh dan berkembang, dan sering kali menempatkan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi.
7. Kepemimpinan situasional : gaya ini menyesuaikan pendekatan kepemimpinan dengan situasi saat ini. Pemimpin situasional dapat bersifat otoriter dalam beberapa situasi dan demokratis dalam situasi lain, bergantung pada kebutuhan.

8. Kepemimpinan karismatik : pemimpin karismatik memiliki karisma pribadi yang kuat dan memengaruhi orang lain dengan kepribadiannya yang menawan. Pemimpin karismatik cenderung memiliki pengikut yang kuat dan terlibat.

Menurut Sunyoto (2013:44) gaya kepemimpinan seseorang akan sangat berpengaruh pada baik atau tidaknya dalam pengembangan sumber daya manusia untuk waktu yang akan datang. Seorang pemimpin yang baik harus benar-benar mengerti lingkungan sekitarnya, termasuk di dalamnya apa yang diperlukan oleh para karyawan, agar mereka termotivasi untuk lebih giat bekerja. Menurut Mulyadi dan Rivai (2009:73), menyatakan bahwa pemimpin dan kepemimpinannya perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada karyawannya. Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, gaya kepemimpinan memiliki hubungan dengan kinerja secara langsung. gaya kepemimpinan ini dapat pula memengaruhi kinerja karyawan yang ada. Dengan demikian bisa terciptanya hubungan yang positif ataupun negatif, tergantung pula bagaimana atau apa gaya kepemimpinan yang ditetapkan sang pemimpin untuk memimpin karyawannya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Penting untuk diingat bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang benar atau salah dan bahwa pemimpin dapat menggabungkan unsur-unsur gaya yang berbeda tergantung pada situasi dan tujuan yang ingin dicapai. Kepemimpinan yang efektif seringkali memerlukan fleksibilitas untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan konteks tertentu. Berdasarkan pengertian para ahli di atas maka dapat

disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mencerminkan cara seorang pemimpin memengaruhi, mengarahkan, dan mengelola tim atau organisasi. Gaya kepemimpinan yang adaptif memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan pendekatan mereka sesuai dengan situasi dan karakteristik tim. Hal ini dapat meningkatkan kinerja karena anggota merasa dipahami dan didukung. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan memfasilitasi kinerja tinggi, sedangkan gaya yang kurang efektif dapat menghambat motivasi dan kinerja karyawan.

2.1.2.1 Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan adalah parameter yang digunakan untuk menilai bagaimana seorang pemimpin dalam memimpin atau melaksanakan perannya, berinteraksi, dan memengaruhi tim atau organisasi. Mengukur indikator gaya kepemimpinan membantu organisasi dan pemimpin dalam memahami efektivitas kepemimpinan mereka. Dengan menilai dan mengembangkan indikator-indikator ini, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Menurut Kartono dalam Lisa Paramita (2017:13) indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Kemampuan mengambil keputusan adalah proses di mana individu atau kelompok mengevaluasi berbagai alternatif dan memilih tindakan yang paling tepat untuk mencapai tujuan tertentu.

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah kemampuan seorang individu, terutama pemimpin atau manajer, untuk menginspirasi, mendorong, dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja mereka. Ini mencakup memahami kebutuhan dan harapan orang lain serta menciptakan lingkungan yang mendukung.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kemampuan untuk menyampaikan informasi, ide, dan perasaan secara efektif kepada orang lain. Ini mencakup kemampuan berbicara, mendengarkan, menulis, serta memahami dan merespons pesan dari orang lain.

4. Kemampuan Mengendalikan Karyawan

Kemampuan mengendalikan karyawan adalah kemampuan seorang pemimpin atau manajer untuk memimpin, mengarahkan, dan memotivasi anggota tim atau karyawannya agar bekerja secara efektif, mencapai tujuan bersama, dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada karyawannya. Tanggung jawab merupakan kewajiban atau komitmen seseorang untuk melaksanakan tugas dan memenuhi harapan yang ditetapkan, baik dalam konteks individu maupun kelompok. Ini mencakup kesadaran akan konsekuensi dari tindakan yang diambil.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional, atau sering disebut sebagai kecerdasan emosional, adalah kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain. Ini mencakup kemampuan untuk mengelola stres, berinteraksi dengan orang lain, dan mengambil keputusan yang rasional dalam situasi emosional.

Adapun indikator gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (2011) adalah sebagai berikut:

1. *Idealized influence*, mengindikasikan apakah seorang atasan itu mau memegang kepercayaan bawahan, menjaga keyakinan dan rasa hormat karyawan, menunjukkan dedikasi terhadap mereka, memenuhi harapan mereka dan bertindak sebagai panutan mereka.
2. *Inspirational motivation*, mengindikasikan sampai sejauh mana seorang atasan mau memberikan pandangan dan menyediakan gambaran yang baik untuk membantu bawahan fokus bekerja dan merasa bahwa pekerjaan mereka penting.
3. *Intellectual stimulation*, mengindikasikan sampai sejauh mana seorang atasan mau memotivasi bawahan untuk memiliki kreatifitas dalam memecahkan masalah, menciptakan lingkungan yang membuat bawahan mampu menghadapi tantangan dan memotivasi bawahan untuk meningkatkan nilai dirinya sendiri bagi perusahaan.
4. *Individualized consideration*, mengindikasikan sampai sejauh mana seorang atasan mau menunjukkan kepedulian akan kesejahteraan bawahan, mampu mendelgasikan tugas dengan baik dan memperhatikan semua anggota tim.

5. *Contingent reward*, menunjukkan sampai sejauh mana seorang atasan mau membimbing bawahan dalam penyelesaian tugas demi menghargai mereka, menegaskan ekspektasi dan memberikan pengakuan terhadap pencapaian mereka.
6. *Management-by-exception*, menilai apakah atasan mau menjelaskan dengan detail spesifikasi pekerjaan kepada bawahan, merasa puas dengan pencapaian bawahan dan memiliki prinsip “tidak perlu memperbaiki apa yang tidak rusak”.
7. *Laissez-faire*, mengukur apakah atasan mau mempercayai bawahan untuk mengerjakan tugasnya sendiri.

2.1.3 Motivasi

Motivasi adalah kekuatan internal maupun eksternal yang mendorong seseorang untuk bertindak dan melakukan suatu aktivitas untuk mencapai tujuan tertentu. Ini merupakan faktor penting dalam memandu perilaku manusia dan dapat berasal dari berbagai sumber. Motivasi dapat dipengaruhi oleh kebutuhan, keinginan, nilai, harapan, atau tujuan individu. Motivasi dalam manajemen dapat ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan karyawan khususnya.

Hasibuan (2019) berpendapat bahwa motivasi adalah pemberian daya yang menimbulkan semangat dalam bekerja, membuat mau bekerja sama, bekerja secara efektif dan memadukan segala upaya untuk mencapai keberhasilan dan kepuasan. Motivasi merupakan suatu proses yang menentukan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam usahanya mencapai tujuan. Oleh karena itu, motivasi adalah upaya yang ada pada diri seseorang untuk memuaskan kebutuhannya guna mencapai tujuan organisasi.

Motivasi sering kali dikaitkan dengan setiap tujuan, sedangkan tujuan organisasi fokus pada perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Siswanto (2019) menyatakan motivasi berkaitan dengan usaha dan dorongan yang timbul dari dalam diri seseorang dan dikerahkan untuk mencapai segala tujuan yang diinginkan seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Karyawan yang termotivasi akan berkontribusi terhadap kinerja pekerjaannya.

2.1.3.1 Teori Motivasi

Teori motivasi mulai mendapatkan perhatian yang lebih besar pada tahun 1950-an, ketika sejumlah ahli dan peneliti mulai mengembangkan dan mengajukan berbagai konsep mengenai apa yang memotivasi individu. Seiring perkembangan zaman dan dunia organisasi bermunculanlah teori-teori lain terkait motivasi ini, antara lain sebagai berikut :

1. Teori Hierarki Kebutuhan

Teori ini diperkenalkan dan dikembangkan oleh Abraham Maslow, teori ini merupakan teori yang paling populer diantara teori motivasi yang ada. Teori ini menjelaskan bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang timbul dari kepentingan pribadi. Maslow kemudian membagi kebutuhan manusia menjadi lima tingkatan yang disebut *the five hierarchy need* antara lain sebagai berikut :

a. Kebutuhan Fisiologis (*Psychological Need*)

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan paling mendasar dalam kehidupan manusia. Kebutuhan-kebutuhan ini disebut juga dengan kebutuhan-kebutuhan tingkat pertama seperti makanan, minuman, tempat tinggal, seks dan istirahat.

b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Need*)

Apabila kebutuhan pertama telah terpuaskan, maka akan muncul kebutuhan kedua, yaitu kebutuhan akan rasa aman. Inilah kebutuhan akan rasa aman dan perlindungan dari bahaya fisik. Dan di tempat kerja, pekerja perlu mendapat jaminan keamanan seperti asuransi, tunjangan kesehatan, dan tunjangan pensiun.

c. Kebutuhan Sosial (*Social Need*)

Setiap manusia pasti hidup berkelompok. Kebutuhan sosial sendiri mencakup hal-hal seperti perasaan sayang, perasaan memiliki, penerimaan dalam kelompok, dan persahabatan.

d. Kebutuhan Harga Diri (*Esteem Need*)

Kebutuhan ini berhubungan dengan faktor penghormatan diri seperti prestasi, harga diri, dan pengakuan penghormatan yang berasal dari luar seperti status, pengakuan dan perhatian. Pada tahap kebutuhan ini manusia sudah mulai menjaga image karena merasa harga dirinya sudah meningkat.

e. Kebutuhan Aktualisasi (*Need for Self Actualization*)

Kebutuhan aktualisasi diri adalah puncak dari hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Ini mencakup pencarian individu untuk mencapai potensi penuh mereka dan mengembangkan diri secara maksimal. Kebutuhan ini merupakan dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya dalam mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi dan pemenuhan kebutuhan diri.

2. Teori Dua Faktor

Teori Dua Faktor, yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959, menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Herzberg membedakan antara dua kategori faktor yang berpengaruh pada motivasi karyawan yaitu:

- a. Faktor motivasi, faktor ini berkaitan dengan kepuasan kerja dan dapat meningkatkan motivasi meliputi pencapaian (rasa sukses dalam menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan), pengakuan (Penghargaan dan pengakuan atas usaha dan prestasi), pekerjaan itu sendiri (Minat dan tantangan yang dihadapi dalam pekerjaan), tanggung jawab (Otonomi dan kemampuan untuk mengambil keputusan), dan peluang untuk berkembang (Kesempatan untuk belajar dan maju dalam karir)
- b. Faktor hygiene, faktor ini tidak meningkatkan motivasi secara langsung, tetapi jika tidak ada, dapat menyebabkan ketidakpuasan. Faktor ini meliputi gaji, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, kebijakan perusahaan, dan stabilitas pekerjaan.

Teori Dua Faktor menyatakan bahwa untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi di tempat kerja, organisasi perlu tidak hanya memperhatikan faktor *hygiene* agar tidak menyebabkan ketidakpuasan, tetapi juga menciptakan kondisi yang memungkinkan faktor motivator berkembang. Dengan cara ini, karyawan dapat merasakan kepuasan dan terinspirasi untuk berkontribusi lebih baik.

3. Teori X dan Y

Teori X dan Teori Y, yang dikembangkan oleh Douglas McGregor pada tahun 1960, merupakan dua pendekatan berbeda terhadap pemahaman perilaku manusia di tempat kerja. Kedua teori ini mencerminkan pandangan yang berbeda mengenai motivasi dan manajemen karyawan. Teori X menggambarkan pandangan negatif tentang karyawan. Dalam perspektif ini, diasumsikan bahwa karyawan cenderung tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya jika memungkinkan, membutuhkan pengawasan dan intruksi yang ketat, karyawan tidak memiliki ambisi dan tidak berusaha untuk mengambil tanggung jawab, dan lebih termotivasi oleh imbalan dan hukuman eksternal daripada oleh kepuasan dari pekerjaan itu sendiri. Pemimpin yang mengadopsi Teori X cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang otoriter, dengan kontrol ketat dan pengawasan yang tinggi. Sebaliknya, Teori Y menggambarkan pandangan positif tentang karyawan. Dalam perspektif ini, diasumsikan bahwa karyawan melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang alami dan dapat memberikan kepuasan, berusaha untuk mengambil tanggung jawab dan menyukai tantangan, karyawan termotivasi oleh kebutuhan untuk berprestasi dan berkontribusi, dan karyawan memiliki potensi untuk berkembang dan berinovasi jika diberi kesempatan. Pemimpin yang mengadopsi Teori Y cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif dan kolaboratif, memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada karyawan.

4. Teori Kebutuhan-Dorongan Victor Vroom

Teori ini sering disebut teori harapan yang dikembangkan oleh Victor Vroom pada tahun 1964 menekankan bagaimana harapan dan persepsi individu memengaruhi motivasi dan perilaku mereka dalam konteks pekerjaan. Teori ini berfokus pada hubungan antara usaha, kinerja, dan hasil. Menurut Vroom, motivasi dalam bekerja bergantung pada tiga faktor yaitu harapan yang merupakan keyakinan individu bahwa usaha mereka akan menghasilkan kinerja yang diinginkan, instrumentalitas mengacu pada keyakinan bahwa kinerja yang baik akan menghasilkan hasil yang diinginkan, seperti imbalan atau pengakuan, dan valensi yaitu sejauh mana hasil yang diharapkan dianggap berharga atau menarik oleh individu. Teori Kebutuhan-Dorongan Vroom menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya bergantung pada kebutuhan individu, tetapi juga pada harapan mereka mengenai hasil dari usaha mereka. Dengan memahami dan menerapkan konsep-konsep ini, manajer dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka.

5. Teori Keadilan John Adams

Teori Keadilan yang dikembangkan oleh John Stacey Adams pada tahun 1965 menyoroti pentingnya persepsi individu tentang keadilan dalam konteks hubungan sosial dan kerja. Teori ini berfokus pada bagaimana karyawan membandingkan rasio input (usaha, keterampilan, waktu) dan output (imbalan, pengakuan) mereka dengan rasio yang dimiliki oleh orang lain. Teori ini menunjukkan bahwa persepsi individu terhadap keadilan dan ketidakadilan dapat sangat memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja. Dengan memahami dan

menangani masalah keadilan ini, manajer dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal.

6. Teori Pemberian Dorongan Edward Deci dan Richard Ryan

Teori Pemberian Dorongan (Self-Determination Theory, SDT) yang dikembangkan oleh Edward Deci dan Richard Ryan pada tahun 1985 menjelaskan bagaimana motivasi intrinsik (motivasi yang berasal dari dalam diri individu) dan ekstrinsik (motivasi yang berasal dari faktor eksternal) memengaruhi perilaku manusia, khususnya dalam konteks belajar dan kerja. Teori ini menekankan pentingnya tiga kebutuhan dasar yang harus dipenuhi agar individu dapat termotivasi secara optimal yaitu otonomi, kebutuhan untuk merasa memiliki kendali atas tindakan dan keputusan sendiri, kompetensi, kebutuhan untuk merasa mampu dan efektif dalam mengatasi tantangan, dan keterhubungan, kebutuhan untuk terhubung dengan orang lain dan merasa dihargai dalam konteks sosial. Teori Pemberian Dorongan dapat diterapkan dalam berbagai konteks, seperti pendidikan, tempat kerja, dan pengembangan diri. Dengan memahami dan memenuhi tiga kebutuhan dasar ini, individu dapat mencapai motivasi yang lebih tinggi dan berkelanjutan.

2.1.3.2 Tujuan Motivasi

Tujuan dari motivasi adalah untuk mendorong semangat kerja karyawan, meningkatkan semangat kerja dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas karyawan, menjaga kestabilan karyawan, dan meningkatkan kedisiplinan serta mengurangi ketidakhadiran karyawan. Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar secara sadar

dan sengaja timbul keinginan dan kemampuannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil dan mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Hasibuan (2019), motivasi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan memiliki maksud atau tujuan yang luas sebagai bentuk usaha untuk pengembangan organisasi atau perusahaan, yaitu :

1. Meningkatkan kinerja karyawan, motivasi bertujuan untuk mendorong karyawan agar bekerja lebih produktif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan.
2. Meningkatkan kepuasan kerja, dengan memberikan motivasi yang tepat, karyawan akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang berkontribusi pada loyalitas dan retensi karyawan.
3. Mendorong inovasi dan kreativitas, motivasi yang baik dapat menciptakan lingkungan yang mendukung ide-ide baru, sehingga mendorong inovasi yang diperlukan untuk kemajuan organisasi.
4. Mengembangkan potensi karyawan, melalui motivasi, individu didorong untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka, sehingga dapat mencapai potensi penuh mereka.
5. Menciptakan budaya organisasi yang positif, motivasi berkontribusi pada pembentukan budaya kerja yang baik, di mana komunikasi terbuka dan kolaborasi didorong.
6. Menanggapi perubahan dan tantangan, motivasi membantu karyawan untuk tetap berkomitmen dan adaptif terhadap perubahan serta tantangan yang dihadapi organisasi.

7. Mencapai tujuan organisasi, dengan memotivasi karyawan, organisasi dapat lebih mudah mencapai tujuan dan visi yang telah ditetapkan.

Tujuan motivasi sangat luas dan mencakup aspek kinerja, kepuasan, pengembangan pribadi, dan penciptaan lingkungan kerja yang positif. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip motivasi, individu dan organisasi dapat mencapai hasil yang lebih baik dan meningkatkan kualitas hidup serta pekerjaan. Dengan memahami tujuan motivasi dalam konteks organisasi, manajer dan pemimpin dapat merancang strategi motivasi yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan pengembangan karyawan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang memengaruhi Motivasi

Motivasi merupakan proses psikologi dalam diri seseorang dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor tersebut dapat digolongkan menjadi dua macam, yaitu faktor internal dan faktor eksternal yang berasal dari karyawan. Motivasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (faktor lingkungan). Ryan dan Deci (dalam Hennessey *et al*, 2015) membagi dua faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja, yaitu:

1. Faktor Internal

Tremblay *et al* (2009), menyatakan bahwa faktor motivasi internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seorang antara lain:

- a. Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup dimana manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk, memperoleh kompensasi yang memadai, memperoleh pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai dan memperoleh kondisi kerja yang aman dan nyaman.
- b. Keinginan untuk dapat memiliki suatu benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Contohnya, keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan, seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui dan dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan, bila diperinci maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal adanya penghargaan terhadap prestasi, hubungan kerja yang harmonis dan kompak, kepemimpinan yang adil dan bijaksana, perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
- e. Keinginan untuk berkuasa dapat mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara yang tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang (Tremblay *et al*, 2009). Faktor-faktor eksternal antara lain:

- a. Kondisi lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.
- b. Kompensasi yang memadai merupakan sumber penghasilan utaman bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.
- c. Supervisi yang baik, fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar dapat melakukan kerja dengan baik tanpa melakukan keasalahn. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.
- d. Adanya jaminan pekerjaan, setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan tersebut. Mereka bekerja bukan untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap samapai tua nanti. Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan adanya promosi

jabatan, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri.

- e. Status dan tanggung jawab, status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatan-kegiatannya.
- f. Peraturan yang fleksibel, faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Bidang-bidang seperti kelayakan dari kebijakan manajemen, keadilan dari tindakan disipliner, cara yang digunakan untuk memutuskan hubungan kerja dan peluang kerja semua akan mempengaruhi retensi karyawan.

2.2 Tinjauan Empiris

Kajian empiris merupakan hasil dari penelitian terdahulu yang mengemukakan beberapa konsep yang sekiranya dapat relevan dan terkait dengan penelitian yang dilakukan. Beberapa hasil dari penelitian terdahulu untuk melihat persamaan, perbedaan serta dapat dijadikan pembandingan dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu yang telah dirangkum pada tabel 2.1 diharapkan dapat memberikan gambaran terkait apa yang akan diteliti dan akan menjadi landasan dalam penelitian ini.

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No.	Nama dan Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Rais, M., Mallongi, S., & Saleh, A. (2021)	Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada kantor balai besar pendidikan dan pelatihan kesejahteraan sosial (BBPPKS) Makassar.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh tetapi tidak signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja pada Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial Regional V Sulawesi, Gaya kepemimpinan yang demokratis berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.
2	Novitasari, S. R. (2020)	Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja Karyawan Negeri Sipil di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tegal.	Hasil penelitian dengan analisis regresi linier berganda Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja karyawan. Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Motivasi Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Variabel Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan kerja.

3	Mogot, H. Y., Kojo, C., & Lengkong, V. P. K. (2019)	Pengaruh gaya kepemimpinan, etos kerja, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN Cabang Manado.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN Cabang Manado, secara parsial Etos Kerja, Kompetensi dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN Cabang Manado dan secara simultan Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja dan Kompetensi serta Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN Cabang Manado. Perusahaan sebaiknya mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi yang akan meningkatkan Kinerja Karyawan.
4	Hapid, H., & Sunarwan, A. R. (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Financia Multi Finance Palopo.	Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di Bank BCA KCP Singosari Malang. Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di Bank BCA KCP Singosari Malang. Kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.
5	Risky Nur Adha, Nurul Qomariah, & Achmad Hasan Hafidzi (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan dan budaya kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan

		Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember.	motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan dan budaya kerja mempunyai pengaruh yang positif dan penting terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6	Latib,Azis Fathoni, Maria Magdalena (2016).	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Karyawan Dinas Pasar Kota Semarang).	Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan.
7	Rahmat Sukarja & Machasin (2015)	Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Riau.	1. Kepemimpinan secara parsial tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Riau. 2. Komunikasi secara parsial tidak signifikan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Riau. 3. Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Riau. 4. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Riau. 5. Komunikasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan

			kerja karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Riau. 6. Kepemimpinan secara parsial positif dan signifikan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Riau melalui kepuasan kerja. 7. Komunikasi secara parsial positif dan signifikan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan Provinsi Riau melalui kepuasan kerja.
8	Khairunnisa (2021)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Pada Sekretariat DPRD Kab. Takalar.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Sekretariat DPRD Kab. Takalar. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Sekretariat DPRD Kab. Takalar. Kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja ASN pada Sekretariat DPRD Kab. Takalar. Motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja ASN pada Sekretariat DPRD Kab. Takalar. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN pada Sekretariat DPRD Kab. Takalar. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja pada Sekretariat DPRD Kab. Takalar. Kepemimpinan

			berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja pada Sekretariat DPRD Kab. Takalar.
9	Gusli (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.PLN (Persero) Rayon Makassar Selatan.	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang kuat antara Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan.
10	Rendyka Dio Siswanto dan Djambur Hamid (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan divisi Human Resources Management Compensation and Benefits PT Freeport Indonesia).	Pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis linear berganda. Berdasarkan hasil analisis berganda menunjukkan secara simultan dan parsial variabel Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan.
11	Moh. Imron (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di Bank BCA KCP Singosari Malang. Kepemimpinan dan budaya

		(Studi pada Bank Central Asia KCP Singosari Malang).	organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di Bank BCA KCP Singosari Malang. Kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.
12	Nurma Firstania Rizki Annisa (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan Dinas Perhubungan Kota Blitar).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Motivasi Kerja (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Penelitian ini juga menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (Z) mampu menjadi variabel menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Motivasi Kerja (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Penelitian ini juga menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja (Z) mampu menjadi variabel mediasi antara pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dan pengaruh Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).