

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN MELALUI MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT POSO ENERGY DAYA KOTA MAKASSAR**

**A ZAY MAYZIADAH Q-YUS PUTRI**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN MELALUI MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT POSO ENERGY DAYA KOTA MAKASSAR**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**A ZAY MAYZIADAH Q-YUS PUTRI  
A211 16 520**



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

# SKRIPSI

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN MELALUI MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT POSO ENERGY DAYA MAKASSAR

Disusun dan di ajukan oleh

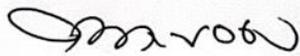
**A ZAY MAYZIADAH Q-YUS PUTRI**

**A21116520**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

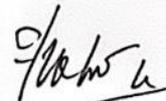
Makassar, 18 Juli 2023

Pembimbing I



Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si  
NIP.197106192000031001

Pembimbing II

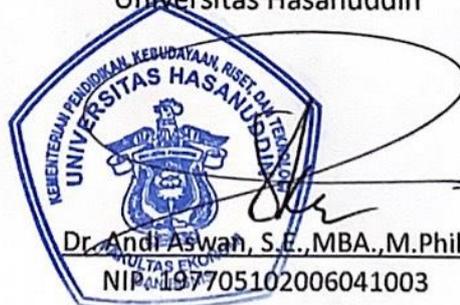


Dr. Wahda, S.E., M.Pd., M.Si  
NIP.197602082003122001

Plt. Ketua Departemen Manajemen

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Universitas Hasanuddin



# SKRIPSI

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN MELALUI MOTIASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT POSO ENERGY DAYA MAKASSAR

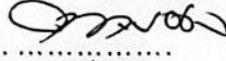
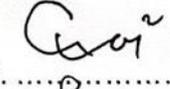
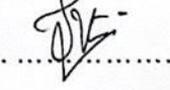
disusun dan diajukan oleh

**A ZAY MAYZIADAH QYUS PUTRI**  
**A211 16 520**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
pada tanggal **31 Juli 2023** dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Panitia Penguji

| No. Nama Penguji  | Jabatan    | Tanda Tangan   |
|---|------------|--|
| 1) Dr. Mursalim Nohong, S.E.,M.Si                               | Ketua      | 1.  |
| 2) Dr. Wahda, S.E.,M.Pd.,M.Si                                   | Sekretaris | 2.  |
| 3) Prof. Dr. Abdul Razak Munir S.E.,M.Si.,<br>M.Mktg.,C.MP.,CMA | Anggota    | 3.  |
| 4) Insany Fitri Nurqamar, S.E.,M.M                              | Anggota    | 4.  |

Plt. Ketua Departemen Manajemen

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis



## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : A Zay Mayziadah Q-yus Putri  
Nim : A21116520  
Jurusan/Program studi : Manajemen/ Strata Satu

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa usulan penelitian skripsi yang berjudul

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melalui Motivasi Terhadap Gaya Kepemimpinan pada PT Poso Energy Daya Kota Makassar**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU.20 tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 30 Juli 2023

Yang membuat pernyataan,



A Zay Mayziadah Q-yus Putri

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Alhamdulillah, Puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kemudahan serta kelancaran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melalui Motiasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Poso Energy Daya Kota Makassar ” Tugas akhir ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Dalam menyelesaikan tugas akhir ini tentu tidak lepas dari bantuan serta bimbingan, saran, motivasi dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada orang tua penulis A M Iqbal Parewangi, Yusrah Takiyah Tajuddin, Tajuddin Nur, Djalalia Djamal dan Istiana Tajuddin yang senantiasa memberi doa, perhatian, kasih sayang serta motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Begitu pula kepada adik-adik ku yang terkasih A M Avo Avecienna Q-yus Putra, A M Khawaiz Khawarizmi Q-yus Putra dan A M Hiramacca Averroes Q-yus Putra memberi dukungan dan doa. Tak lupa pula penulis menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. Kepada Bapak Dr. Mursalim Nohong, SE.,M.Si selaku pembimbing I dan ibu Dr. Wahda, S.E.,M.Pd.,M.Si selaku pembimbing II yang telah meluangkan waktu dan pikiran untuk memberikan arahan, motivasi yang berharga bagi penulis.
2. Kepada Bapak Prof. Dr. Abdul Razak Munir, S. E.,M.S.,M.Mktg.,C.MP.,CMA dan ibu Insany Fitri Nurqamar, S.E.,M.M selaku dosen penguji yang telah memberi banyak saran dan nasehat membantu penulis untuk ke depannya.
3. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM., CWM ., CRA., CRP selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

4. Ibu Dr. Andi Aswan, SE.,MBA.,M.Phil selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah mendidik dan meberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat kepada penulis.
6. Seluruh staf dan pegawai akademik Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin yang telah banyak membantu penulis selama masa perkuliahan.
7. Pihak yang berwenang pada PT. Poso Energy Daya Kota Makassar yang telah memberi izin penulis untuk melaksanakan penelitian dan kesediaan dalam memberi data penelitian.
8. Muh Ryan Maulana Hasri yang telah memberikan dukungan, doa dan motivasi kepada penulis serta menemani penulis selama menyusun tugas akhir ini.
9. Sahabat-sahabat penulis khususnya Kiki, Sairul, Dilla, Ita, dan Icha yang telah menemani penulis, dan memberi dukungan dalam perkuliahan maupun penyusunan tugas akhir ini.
10. Teman-teman fastco 2016 khususnya Agnez, Kevin, Riyan, Ira, Nasrah, dan Hasmirahyang senantiasa memberi perhatian dan semangat kepada penulis sampai penyusunan tugas akhir ini.
11. Sahabat-sahabat penulis Ayu, Dae, Fira, Ayu Wahdah, lin dan Ainun yang telah menemani penulis, dan memberi dukungan dalam penyusunan tugas akhir ini.
12. Semua pihak yang telah membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung, yang tidak dapat penulis sebut namanya satu per satu.

Semoga semua bentuk bantuan yang telah diberikan mendapat balasan dari Allah SWT. Maka penulisan tugas akhir ini tidak luput dari kesalahan. Semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat dan dapat menjadi masukan bagi peneliti berikutnya. Amin.

Wassalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh.

Makassar, 30 Juli 2023

Penulis

## **ABSTRAK**

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Poso Energy Daya Kota Makassar**

### **The Effect of Leadership Style Through Motivation on Employee Performance at PT Poso Energy Daya Makassar City**

A Zay Mayziadah Q-yus Putri  
Mursalim Nohong  
Wahda

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh stres kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Kalla Grup. Jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 51 orang dengan menggunakan metode sampel jenuh. Pengambilan data untuk penelitian ini menggunakan kuesioner, observasi, serta wawancara dengan beberapa karyawan. Teknik analisis data yang di gunakan yaitu analisis path dengan menggunakan aplikasi spss. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

**Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan**

This research was conducted with the aim of knowing the effect of work stress and work discipline on the performance of Kalla Group employees. The number of samples in this study were 51 people using the saturated sample method. Data collection for this study used questionnaires, observations, and interviews with several employees. The data analysis technique used is path analysis using the SPSS application. The results of this study indicate that leadership style has a positive and insignificant effect on employee performance. Leadership style has a positive and significant effect on work motivation. The motivational variable has a positive and significant effect on employee performance. Leadership style has a positive and significant effect on employee performance through motivation as an intervening variable.

**Keywords: Leadership Style, Employee Motivation and Performance**

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| PERNYATAAN KEASLIAN                                   |      |
| PRAKATA.....  | vi   |
| ABSTRAK.....  | ix   |
| DAFTAR ISI.....                                       | x    |
| DAFTAR TABEL.....                                     | xii  |
| DAFTAR GAMBAR.....                                    | xiii |
| BAB I PENDAHULUAN.....                                | 1    |
| 1.1 Latar Belakang.....                               | 1    |
| 1.2 Rumusan Masalah.....                              | 3    |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                            | 5    |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....                           | 5    |
| 1.5 Sistematika Penulisan.....                        | 5    |
| BAB II TINJAUAN PUSATAKA.....                         | 12   |
| 2.1 Landasan Teori.....                               | 10   |
| 2.2 Kepemimpinan.....                                 | 11   |
| 2.3 Motivasi.....                                     | 12   |
| 2.4 Kinerja Karyawan.....                             | 21   |
| 2.5 Kerangka Pikir.....                               | 25   |
| 2.6 Hipotesis.....                                    | 29   |
| BAB III METODE PENELITIAN.....                        | 27   |
| 3.1 Metode Penelitian.....                            | 27   |
| 3.2 Objek Penelitian.....                             | 27   |
| 3.3 Populasi.....                                     | 31   |
| 3.4 Sampel.....                                       | 31   |
| 3.5 Jenis dan Sumber Data.....                        | 31   |
| 3.6 Teknik Pengumpulan Data.....                      | 31   |
| 3.7 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional..... | 32   |
| 3.8 Instrumen Penelitian.....                         | 32   |
| 3.9 Analisis Data.....                                | 32   |
| 3.10 Uji Hipotesis.....                               | 33   |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| BAB IV HASIL PENELITIAN.....      | 35 |
| 4.1 Gambaran Umum Perusahaan..... | 35 |
| 4.2 Gambaran Umum Responden.....  | 35 |
| 4.3 Deskripsi Variabel.....       | 35 |
| 4.4 Hasil Analisis Data.....      | 38 |
| 4.5 Pembahasan.....               | 46 |
| BAB V PENUTUP.....                | 49 |
| 5.1 Kesimpulan.....               | 49 |
| 5.2 Saran.....                    | 49 |
| DAFTAR PUSTAKA.....               | 50 |
| LAMPIRAN.....                     | 51 |

## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 3.1 Definisi Operasional .....                        | 34 |
| Tabel 3.2 Skala Likert .....                                | 35 |
| Tabel 4.1 Karakteristik Jenis Kelamin.....                  | 42 |
| Tabel 4.2 Deskripsi Jabatan .....                           | 36 |
| Tabel 4.3 Deskripsi Umur .....                              | 43 |
| Tabel 4.4 Deskripsi Pendidikan.....                         | 37 |
| Tabel 4.5 Deskripsi lama Bekerja.....                       | 44 |
| Tabel 4.6 Uji Validitas.....                                | 48 |
| Tabel 4.7 Uji Reabilitas .....                              | 49 |
| Tabel 4.8 Analisis Deskriptif .....                         | 49 |
| Tabel 4.9 Analisis Regresi Linear Berganda.....             | 50 |
| Tabel 4.10 Uji T .....                                      | 51 |
| Tabel 4.11 Uji F .....                                      | 53 |
| Tabel 4.12 Uji Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> )..... | 53 |

## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Pikir .....        | 27 |
| Gambar 4.1.3 Struktur Organisasi ..... | 41 |

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi saat ini, setiap organisasi baik swasta maupun negeri berusaha sebaik mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu kunci agar tujuan dapat tercapai dengan adanya kinerja karyawan yang efektif dan efisien. Organisasi berupaya mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki, karyawan dituntut untuk kompeten dan memiliki semangat serta kedisiplinan yang tinggi sehingga mencapai kinerja yang memuaskan secara individu. Gaya kepemimpinan dan motivasi yang baik mengantarkan kinerja karyawan yang optimal bagi organisasi.

Menurut Pether Sobian (2022), pemimpin adalah orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah perihal memimpin. Gaya kepemimpinan adalah 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 (**Dubrin, 2005**).

Berdasarkan analisis hasil penelitian yang dilakukan di PT. Asuransi Bumida Bumiputera Muda yang dilakukan oleh Noldison Lodje pada tahun 2017 ada beberapa kesimpulan sebagai berikut : (1).Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (2). Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (3). Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja yang diberikan tinggi, maka kinerja karyawan akan meningkat. Begitu pula sebaliknya apabila kepuasan kerja yang diberikan kepada karyawan rendah, maka kinerja karyawan akan menurun karena tidak tercipta kepuasan kerja pada karyawan. Pemimpin yang baik akan memberikan pengaruh kepada karyawan secara efektif dalam kepercayaan diri, komitmen, integritas serta optimisme pada tujuan organisasi.

Selain kepemimpinan faktor lain yang sangat memengaruhi karyawan adalah motivasi. Menurut (**Usman, 2013**) motivasi adalah dorongan yang dimiliki seseorang untuk berbuat sesuatu. Apabila individu memiliki motivasi yang kuat mereka akan melakukan suatu tindakan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat mencapai tujuan mereka (**Rivai, 2013**) Dengan adanya motivasi yang kuat maka akan meningkatkan kinerja dan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rangga Mahardika di PT. AXA Financial Indonesia Malang pada tahun 2017 ditemukan beberapa poin terkait pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:

Motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. AXA Financial Indonesia. Dari penelitian ini dapat diketahui betapa besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (**Afandi, 2018**). Sementara menurut **Rivai** kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan (**2012**). Sumber daya manusia dengan kinerja karyawan yang optimal tentu akan memudahkan setiap organisasi dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan hal yang telah dibahas sebelumnya mengenai pentingnya peran sumber daya manusia dan hal-hal yang mempengaruhinya, baik perusahaan swasta maupun negeri akan sangat menyadarinya sebagai kunci dari

Objek penelitian ini adalah PT. Poso Energy yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang tenaga pembangkit listrik sehingga terlini secara langsung dengan BUMN PLN. Perusahaan ini berfokus pada penyediaan tenaga listrik yang dihasilkan dari sumber air yang berada di Daerah Poso, Sulawesi Tengah. Para karyawan dituntut harus selalu mampu memberikan

pelayanan dan kinerja yang efektif dan efisien serta maksimal dalam tugas dan tanggung jawabnya.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti kepemimpinan dan motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan ini, pemimpin secara berkala

Terkait dengan hal yang telah dinyatakan di atas, maka penulis kemudian memilih PT. Poso Energy sebagai objek penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi dengan judul penelitian

**“ Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Poso Energy)”**.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dikemukakan terlebih dahulu, maka rumusan masalah yang diteliti sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Poso Energy Makassar?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi pada PT. Poso Energy Makassar?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Poso Energy Makassar?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervaning?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dari proses penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Poso Energy Makassar.
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi pada PT. Poso Energy Makassar.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Poso Energy Makassar.

4. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervaning pada PT. Poso Energy Makassar.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Kegunaan dari penelitian ini adalah :

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

Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya serta dapat digunakan sebagai sumber informasi untuk meningkatkan dan menambah pengetahuan dan wawasan mengenai pengaruh maupun peran gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap peningkatan kerja karyawan.

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

###### **a. Bagi Instansi atau Perusahaan**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan evaluasi bagi instansi atau perusahaan untuk mengetahui seberapa berpengaruhnya gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, terutama dalam pengelolaan SDM instansi atau perusahaan beserta kebijakan-kebijakannya.

###### **b. Bagi Penulis**

Untuk memperluas wawasan pengetahuan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini disajikan untuk memberikan gambaran secara keseluruhan mengenai isi penelitian ini. Adapun sistematika penulisan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

## **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan mengenai hal apa yang akan dibahas dalam penelitian ini, yang terbagi atas beberapa bagian yaitu latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

## **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisikan landasan teori yaitu penjelasan mengenai teori yang digunakan, definisi dan penjelasan yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

## **BAB III: METODE PENELITIAN**

Bab ini berisikan mengenai rancangan penelitian, sampel penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, definisi operasional variabel, dan teknik analisis data.

## **BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisikan hasil dan pembahasan yang terdiri dari uraian mengenai hasil yang telah diteliti dan dianalisis.

## **BAB V: PENUTUP**

Bab ini berisikan kesimpulan dan saran-saran yang dianggap perlu.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan bagaimana mengelola sumber daya manusia atau karyawan dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia berfokus pada masalah-masalah yang ada dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Hal tersebut terjadi karena manusia merupakan salah satu faktor penting yang menjadi penggerak suatu organisasi.

Menurut Daryanto (2017) lebih spesifik mengatakan bahwa, "Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan"

Selanjutnya Menurut Schuler, Dowling, Smart dan Huber (2012) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini: Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization and society'.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut dapat kita simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia erat kaitannya dengan pengelolaan individu individu yang terlibat dalam organisasi, di mana yang menjadi tujuan dari MSDM adalah untuk meningkatkan kontribusi karyawan/pegawai dalam kegiatan organisasi.

##### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2012) mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari SDM umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing –masing organisasi.

## **2.2 Kepemimpinan**

### **2.1 Defenisi Kepemimpinan**

Menurut George R.Terry kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Fungsi kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus. Dalam pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut diperlukan adanya unsur kepemimpinan untuk memberi pengaruh kepada bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

#### **2.1.1 Teori-Teori Kepemimpinan**

Seseorang pemimpin harus mengerti tentang teori kepemimpinan agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi.

Beberapa teori tentang kepemimpinan menurut Wursanto (2009) antara lain :

1. Teori Sifat

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat –sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh rasa percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, komunikatif, dan kreatif.

## 2. Teori Keturunan

Seseorang menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orang tua nya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin untuk menggantikan orang tuanya.

## 3. Teori Bakat

Teori ini disebut juga teori ekologis, yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin, bakat kepemimpinan tersebut harus dikembangkan dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

## 4. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila memiliki kelebihan dari para pegikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki pemimpin mencakup 3 hal yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, kelebihan badaniah.

## 5. Teori Sosial

Teori ini beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin.

Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat didik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek langsung.

### 2.1.2 Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Effendi (2014) menyatakan bahwa agar suatu kelompok atau organisasi dapat berjalan secara efektif, maka seorang pemimpin harus menjalankan beberapa fungsi utama, yaitu:

- a. Fungsi yang berkaitan dengan tugas dan pemecahan masalah, di mana seorang pemimpin harus mampu untuk memberikan saran terkait penyelesaian suatu masalah tertentu, pemberian informasi, dan juga pendapat.
- b. Fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial, yaitu segala sesuatu yang dapat membantu kelompok atau organisasi berjalan dengan lancar. Seperti melakukan diplomasi dan menghasilkan kesepakatan atau persetujuan dengan kelompok atau organisasi lain, juga untuk menengahi jika adanya perbedaan antar kelompok.

Sujatno (2008) menyatakan bahwa 4 (empat) peran penting bagi kepemimpinan efektif, yaitu:

1. Penentu arah, pemimpin diharapkan mampu untuk melakukan seleksi, menetapkan sasaran, dan memberikan pengarahan dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal yang akan datang untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Agen perubahan, pemimpin harus mampu mengantisipasi berbagai perubahan dan perkembangan lingkungan global untuk mengantisipasi dampaknya terhadap organisasi, menetapkan visi yang tepat untuk menjawab hal-hal prioritas.
3. Juru bicara, pemimpin harus mampu menyusun visi dan mengkomunikasikannya, menjadi negosiator dan membentuk hubungan jaringan eksternal..
4. Pelatih, pemimpin harus memberitahukan mengenai realita organisasi, apa yang menjadi visi atau tujuan dari organisasi tersebut, dan bagaimana cara

merealisasikannya. Dengan kata lain pemimpin dapat dikatakan sebagai mentor untuk mewujudkan sebuah visi menjadi realitas.

### 2.1.3 Bentuk / Gaya Kepemimpinan

Menurut Riinawati (2019) gaya kepemimpinan antara lain sebagai berikut:

1) Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki unsur kekuasaan dengan paksaan atau kekerasan pemimpin terhadap bawahannya yang harus dipatuhi. Gaya otoriter ini biasanya sering digunakan oleh kepemimpinan militer. menyatakan bahwa otoriter atau otokrat berasal dari kata *autos*, yang berarti sendiri dan *kratos* yang berarti kekuasaan atau kekuatan. Makasecara etimologi otoriter atau otokrat berarti penguasa *absolute*. Gaya kepemimpinan seperti ini identic dengan seorang manajer, bahwa bahwa memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok.

2) Gaya kepemimpinan *pseudo* demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada mausia dan memberikan bimbingan yang efesien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokatis tidak terletak pada pemimpinnya akan tetapi terletak pada partisipasinya aktif dari setiap warga kelompok. Soekarto Indrafachrudi menjelaskan bahwa istilah *pseudo* berarti palsu. Maka *pseudo* demokratis berarti bukan atau tidak demokratis.

Gaya kepemimpinan seperti ini sebenarnya otokratis, tetapi dalam kepemimpinannya ia memberi kesan demokratis. Seorang pemimpin yang bersifat *pseudo*-demokratis sering memakai "topeng". ia pura-pura memperlihatkan sifat demokratis didalam kepemimpinannya. Ia memberikan hak

dan kuasa kepada guru- guru untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu, tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan. Ia mengatur siasat agar kemauannya terwujud kelak.

Dari penjelasan diatas dapat dipahami bahwa kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Bersedia mengikuti mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat

### 3) Gaya kepemimpinan bebas (*Laissez faire*)

Pada gaya kepemimpinan ini, praktis pemimpin tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semauanya sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahannya sendiri.

gaya kepemimpinan bebas atau *laissez faire* ini diartikan membiarkan orang-orang berbuat sekehendaknya. Gaya kepemimpinan seperti ini sang pemimpin praktis tidak memimpin. Pemimpin seperti ini sama sekali tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan para bawahan atau anggotanya.

Gaya kepemimpinan demokratis ini adalah gaya kepemimpinan yang paling ideal. Pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang kooperatif dan tidak dikantor. Dia selalu menstimulasi anggota-anggota kelompoknya dan selalu mempertimbangkan

### 4) Gaya Kepemimpinan Karismatik

Karisma berasal dari Bahasa Yunani yang artinya "Anugrah". kekuatan yang tidak bisa dijelaskan secara logika disebut kekuatan karismatik. Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikan dengan semangat.

Karisma diartikan sebagai suatu keadaan atau bakat yang dihubungkan dengankemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya atau atribut kepemimpinan yang dirasakan yang disasarkan atas kualitas atas kualitas kepribadian individu.

Kepemimpinan karismatik adalah tipe kepemimpinan memiliki kekuatan energi, daya Tarik, dan pembawaan yang luar biasa untuk memengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan memiliki ketaatan yang sangat tinggi. Totalitas kepemimpinan karismatik memancarkan pengaruh dan daya Tarik yang amat besar.

#### 5) Gaya Kepemimpinan Paternalistis

Tipe pemimpin ini memiliki sifat kebapakan, mereka menganggap bahwa bawahan tidak bisa bersifat mandiri dan perlu dorongan dalam melakukan sesuatu pemimpin ini selalu melindungi bawahannya. pemimpin paternalistic memiliki sifat maha tahu yang besar sehingga jarang memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengambil keputusan.

## **2.3 Motivasi**

### **2.3.1 Defenisi Motivasi**

Motivasi berasal dari kata motif. Hal ini dapat diartikan sebagai daya penggerak yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan tertentu demi mencapai suatu tujuan (Hamzah,2015).

Menurut penelitian Darmawan Widiyanto (2018), pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang perlu memberikan gerakan mental dan fisik, dorongan, atau energi untuk bertindak, dan kekuatan pendorong ini disebut motivasi.

Oleh karena itu, motivasi kerja biasa disebut sebagai faktor pendorong semangat kerja, dan tingkat motivasi itu sendiri menentukan tingkat prestasi kerja dari karyawan itu sendiri.

### **2.3.2 Teori – Teori Motivasi**

Untuk memahami tentang motivasi, kita akan bertemu dengan beberapa teori tentang motivasi, antara lain :

- (1) teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan);
- (2) Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi);
- (3) teori Clyton Alderfer (Teori ERG);
- (4) teori Herzberg (Teori Dua Faktor);

- (5) teori Keadilan;
- (6) Teori penetapan tujuan;
- (7) Teori Victor H. Vroom (teori Harapan);
- (8) teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku; dan
- (9) teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi. (disarikan dari berbagai sumber : Winardi, 2001:69-93; Sondang P. Siagian, 286-294; Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono,183-190, Fred Luthan,140-167).

### **1. Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan)**

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu : (1) kebutuhan fisiologikal (physiological needs), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (safety needs), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (love needs); (4) kebutuhan akan harga diri (esteem needs), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (self actualization), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama (fisiologis) dan kedua (keamanan) kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

Menarik pula untuk dicatat bahwa dengan makin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori "klasik" Maslow semakin dipergunakan, bahkan dikatakan mengalami "koreksi".

Penyempurnaan atau “koreksi” tersebut terutama diarahkan pada konsep “hierarki kebutuhan “ yang dikemukakan oleh Maslow. Istilah “hierarki” dapat diartikan sebagai tingkatan. Atau secara analogi berarti anak tangga. Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga yang pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua,- dalam hal ini keamanan- sebelum kebutuhan tingkat pertama yaitu sandang, pangan, dan papan terpenuhi; yang ketiga tidak akan diusahakan pemuasan sebelum seseorang merasa aman, demikian pula seterusnya.

Berangkat dari kenyataan bahwa pemahaman tentang berbagai kebutuhan manusia makin mendalam penyempurnaan dan “koreksi” dirasakan bukan hanya tepat, akan tetapi juga memang diperlukan karena pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki. Dalam hubungan ini, perlu ditekankan bahwa :

- Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi di waktu yang akan datang;
- Pemuasan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya.
- Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai “titik jenuh” dalam arti tibanya suatu kondisi dalam mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.

Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan fundasi dan mengilhami bagi pengembangan

teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif.

## **2. Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)**

Dari McClelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau Need for Achievement (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Murray sebagaimana dikutip oleh Winardi merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan :“ Melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil.”

Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (high achievers) memiliki tiga ciri umum yaitu : (1) sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

## **3. Teori Clayton Alderfer (Teori “ERG”)**

Teori Alderfer dikenal dengan akronim “ERG” . Akronim “ERG” dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu : E = Existence (kebutuhan akan eksistensi), R = Relatedness (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan G = Growth (kebutuhan akan pertumbuhan)

Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena “Existence” dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; “ Relatedness”

senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan “Growth” mengandung makna sama dengan “*self actualization*” menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa :

- Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya;
- Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan;
- Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Tampaknya pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

#### **4. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)**

Ilmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau “pemeliharaan”.

Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam

organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi.

Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik atautkah yang bersifat ekstrinsik

## **5. Teori Keadilan**

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

- Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
- Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu :

- Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;
- Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;
- Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;
- Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai

Pemeliharaan hubungan dengan pegawai dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para pegawai. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringkali para pegawai berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain.

## **6. Teori penetapan tujuan (goal setting theory)**

Edwin Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yakni : (a) tujuan-tujuan mengarahkan perhatian; (b) tujuan-tujuan mengatur upaya; (c) tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan (d) tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan. Bagan berikut ini menyajikan tentang model instruktif tentang penetapan tujuan.

## **7. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan )**

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul "Work And Motivation" mengemukakan suatu teori yang disebutnya sebagai " Teori Harapan". Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang

pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

## **8. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku**

Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas di muka dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan berarti sifatnya sangat subyektif. Perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut.

Padahal dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa kehendak seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekwensi eksternal dari perilaku dan tindakannya. Artinya, dari berbagai faktor di luar diri seseorang turut berperan sebagai penentu dan pengubah perilaku.

Dalam hal ini berlakulah apaya yang dikenal dengan “hukum pengaruh” yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekwensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekwensi yang merugikan.

Contoh yang sangat sederhana ialah seorang juru tik yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dalam waktu singkat. Juru tik tersebut mendapat pujian dari atasannya. Pujian tersebut berakibat pada kenaikan gaji yang dipercepat. Karena juru tik tersebut menyenangi konsekwensi perilakunya itu, ia lalu terdorong bukan hanya bekerja lebih tekun dan lebih teliti, akan tetapi bahkan berusaha meningkatkan keterampilannya, misalnya dengan belajar menggunakan komputer sehingga kemampuannya semakin bertambah, yang pada gilirannya diharapkan mempunyai konsekwensi positif lagi di kemudian hari.

Contoh sebaliknya ialah seorang pegawai yang datang terlambat berulang kali mendapat teguran dari atasannya, mungkin disertai ancaman akan dikenakan sanksi indisipliner. Teguran dan kemungkinan dikenakan sanksi sebagi

konsekwensi negatif perilaku pegawai tersebut berakibat pada modifikasi perilakunya, yaitu datang tepat pada waktunya di tempat tugas. Penting untuk diperhatikan bahwa agar cara-cara yang digunakan untuk modifikasi perilaku tetap memperhitungkan harkat dan martabat manusia yang harus selalu diakui dan dihormati, cara-cara tersebut ditempuh dengan “gaya” yang manusiawi pula.

## **9. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi.**

Bertitik tolak dari pandangan bahwa tidak ada satu model motivasi yang sempurna, dalam arti masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan, para ilmuwan terus menerus berusaha mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbaik, dalam arti menggabung berbagai kelebihan model-model tersebut menjadi satu model. Tampaknya terdapat kesepakatan di kalangan para pakar bahwa model tersebut ialah apa yang tercakup dalam teori yang mengaitkan imbalan dengan prestasi seseorang individu .

Menurut model ini, motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor internal adalah : (a) persepsi seseorang mengenai diri sendiri; (b) harga diri; (c) harapan pribadi; (d) kebutuhan; (e) keinginan; (f) kepuasan kerja; (g) prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor eksternal mempengaruhi motivasi seseorang, antara lain ialah : (a) jenis dan sifat pekerjaan; (b) kelompok kerja dimana seseorang bergabung; (c) organisasi tempat bekerja; (d) situasi lingkungan pada umumnya; (e) sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya

### **2.1.3.3 Pengukuran Motivasi**

Model-model pengukuran motivasi kerja telah banyak dikembangkan, diantaranya oleh McClelland (Mangkunegara, 2005) mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu :

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan memikul resiko

3. Memiliki tujuan realistik
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Edward Murray dikutip oleh Mangkunegara (2009:103) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut :

1. Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya
2. Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan
3. Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan
4. Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu
5. Melakukan pekerjaan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan
6. Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti
7. Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

## **2.4 Kinerja Karyawan**

### **2.4.1 Defenisi Kinerja Karyawan**

Dalam sebuah perusahaan gaya kepemimpinan dan motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan tidak bisa dipisahkan dari perusahaan itu sendiri. Bahkan kinerja karyawan adalah salah satu tolak ukur yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan atau organisasi. Menurut Sutrisno (2016) kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja.

Keberhasilan ataupun kegagalan dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas sangat berhubungan dengan kinerja karyawan, pencapaian kinerja dalam organisasi merupakan faktor yang harus diperhatikan untuk mewujudkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2016) 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.

Robbin (2016) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian hasil karyawan dalam suatu proses melaksanakan tugasnya dengan sesuai tanggung jawab yang diberikan. Dengan meningkatkan kinerja karyawan akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan, sehingga karyawan memiliki tingkat kinerja yang baik dan optimal untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

#### **2.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Sutrisno (2016) mengatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja yaitu faktor individu dan faktor lingkungan, faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

##### 1) Faktor Individu

- a) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- b) *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- c) *Role/ Task Perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

##### 2) Faktor Lingkungan, yang meliputi

- a) Kondisi fisik

- b) Peralatan
- c) Waktu
- d) Material
- e) Pendidikan
- f) Supervisi
- g) Desain organisasi
- h) Pelatihan

### **2.4.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2016) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian.

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan (Robbins, 2016). Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (Robbin, 2016). Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain (Robbins, 2016). Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi ( tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya (Robbins, 2016). Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas (Robbins, 2016). Kinerja karyawan meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

## **2.5 Tinjauan Empirik**

Penelitian yang dilakukan oleh Suarni dan Sudiyani (2020) dengan judul

“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Camat Ubud”. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan secara parsial antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Camat Ubud.

Penelitian yang dilakukan oleh Okky Camilla Bianca (2017) dengan judul

“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Karya Hidup Sentosa di Yogyakarta”. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Karya Hidup Sentosa di Yogyakarta.

## 2.7 Keterkaitan Antar Variabel dan Kerangka Konseptual

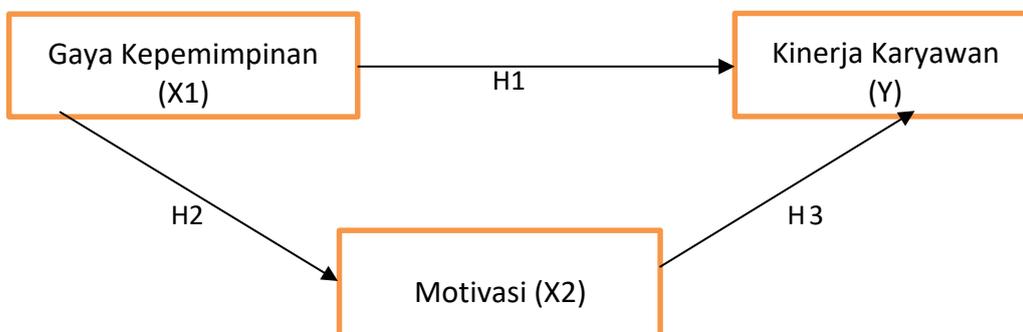
### 2.7.1 Keterkaitan Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan dan motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada suatu perusahaan dikarenakan dengan kualitas gaya kepemimpinan dan motivasi yang baik melahirkan kinerja karyawan yang baik. Semakin berkembangnya kualitas gaya kepemimpinan dan motivasi yang diberikan oleh perusahaan maka semakin meningkat kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

### 2.7.2 Kerangka Konseptual

Berdasarkan latar belakang rumusan masalah, tujuan penelitian, tinjauan teori dan konsep yang telah dijelaskan di atas dan didukung dengan penelitian-penelitian terdahulu yang telah dipaparkan maka yang menjadi variabel *dependen* (Y) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan, sedangkan yang menjadi variabel *independen* adalah gaya kepemimpinan dan motivasi. Berikut ini merupakan paradigma penelitian yang digunakan :

**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**



## **2.8 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah pernyataan terhadap sesuatu yang dianggap benar untuk sementara waktu yang masih harus diuji kebenarannya. Hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Pengaruh Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**
- H2: Pengaruh Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi**
- H3: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan**
- H4: Motivasi sebagai variabel intervening**