

SKRIPSI

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR CABANG MAKASSAR 1

USAMAH ABDULLAH HAQ



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

SKRIPSI

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR CABANG MAKASSAR 1

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**USAMAH ABDULLAH HAQ
A021171304**



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

SKRIPSI

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR CABANG MAKASSAR 1

disusun dan diajukan oleh

**USAMAH ABDULLAH HAQ
A021171304**

telah diperiksa dan disetujui untuk

diseminarkan di Makassar, 25 Mei 2022

Pembimbing I



Dr. H. Jusni, SE., M.Si.
NIP. 19610105 199002 1 002

Pembimbing II



Shinta Dewi Sugiharti Tikson, SE., M.Mgt
NIP. 19810530 200912 2 003

**Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin**



**Prof. Dra. Hj. Dian Anggaraece Sigit Parawansa, M.Si., Ph.D., CWM
NIP. 19620405 198702 2 001**

SKRIPSI

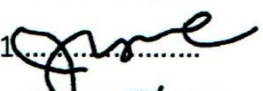
PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR CABANG MAKASSAR 1

Disusun dan diajukan oleh

USAMAH ABDULLAH HAQ
A021171304

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
Pada tanggal 7 Juni 2022 dan
Dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Panitia penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Jusni, SE., M.Si	Ketua	1..... 
2.	Shinta Dewi Sugiharti Tikson, SE., M.Mgt.	Sekretaris	2..... 
3.	Prof Dr. Idayanti Nursyamsi, SE., M.Si., CWM	Anggota	3..... 
4.	Isnawati Osman, SE., M.Bus	Anggota	4..... 

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dra. Hj. Dian Anggaraece Sigit Parawansa, M.Si., Ph.D., CWM
NIP. 19620405 198702 2 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Usamah Abdullah Haq

NIM : A021171304

Departemen/Program Studi : Manajemen S1

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul:

PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR CABANG MAKASSAR 1

adalah hasil karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya 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 ditemukan unsur-unsur jiplakan dalam naskah skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 8 Juli 2022

Yang Membuat Pernyataan



Usamah Abdullah Haq

PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim.

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Alhamdulillah, puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu Wata'ala yang tak henti-hentinya memberikan nikmat kepada hambanya. Shalawat serta salam tak lupa kami kirimkan kepada Rasulullah Shallallah 'Alaihi Wasallam. Berkat rahmat dan kasih sayangNya, sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi dengan judul "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Bank Syariah Indonesia di Makassar". Tugas akhir ini disusun sebagai akhir rangkaian pembelajaran sebagai salah satu syarat untuk menempuh ujian kelulusan guna mendapatkan gelar sarjana ekonomi jurusan manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Selama proses penyusunan skripsi ini terdapat berbagai macam rintangan dan hambatan yang penulis alami, namun dapat penulis lewati dengan baik berkat tekad yang kuat, doa, dukungan, dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang setulusnya kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.

1. Kedua orang tua tercinta, Abi Ratman dan Ummi Wa Adiati yang tiada hentinya selalu mendoakan, menyemangati, dan memberi kasih sayang yang tiada hentinya kepada penulis selama masa kuliah sampai saat ini.
2. Adik-adikku tersayang, Asma dan Salim yang selalu memberikan semangat dan doanya dari kejauhan.
3. Kedua pembimbing, Bapak Dr. H. Jusni, SE., M.Si., dan Ibu Shinta Dewi Sugiharti Tikson, SE., M.Mgt., atas bimbingan, saran, arahan dan dukungan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
4. Kedua penguji, Ibu Prof. Idayanti Nursyamsi, SE., M.Si., CWM., dan Ibu Isnawati Osman, SE., M.Bus., yang juga memberikan saran, arahan, serta dukungan kepada penulis.
5. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Abdurrahman Kadir, SE., M.Si., beserta jajarannya terkhusus wakil dekan

I, II, dan III. Serta seluruh dosen yang telah mencurahkan ilmu pengetahuannya selama peneliti belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

6. Ketua Jurusan, Manajemen, Ibu Prof. Hj. Dian Anggaraece Sigit Parawansa M.Si., Ph.D., CWM., dan Sekretaris Jurusan, Bapak Andi Aswan, SE., MBA., M.Phill., DBA.
7. Bapak Dr. Jilius Jilbert, SE., MIT., selaku penasihat akademik.
8. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah membantu dalam hal administrasi.
9. Teman-teman Manajemen 2017 serta senior dan junior yang tidak disebutkan satu-persatu, terima kasih atas dukungan dan doanya.

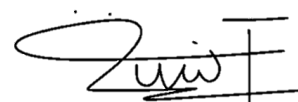
Semoga segala doa, dukungan, bantuan, dan bimbingan dari semua pihak yang telah diberikan kepada penulis dibalas dengan kebaikan dan pahala dari Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kesalahan dan kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari pembaca. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Makassar 7 Juni 2022

Yang membuat pernyataan



Usamah Abdullah Haq

ABSTRAK

Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Bank Syariah Indonesia di Makassar

Usamah Abdullah Haq
Jusni
Shinta Dewi Sugiharti Tikson

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di Bank Syariah Indonesia di Makassar. Penelitian dilaksanakan di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Makassar 1 pada bulan Maret 2022 – April 2022. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengambilan sampel yang digunakan yaitu menggunakan teknik sampling jenuh dan diperoleh sebanyak 60 sampel. Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepemimpinan merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. Keterbatasan penelitian ini adalah jumlah variabel independen yang diteliti hanya dua, yaitu motivasi kerja dan kepemimpinan.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

The Effect of Work Motivation and Leadership on Employee Performance at Indonesian Sharia Bank in Makassar

Usamah Abdullah Haq

Jusni

Shinta Dewi Sugiharti Tikson

This study aims to determinate the effect of work Motivation and Leadership on Employee Performance at Indonesian Sharia Bank in Makassar. The study was conducted at Bank Syariah Indonesia Makassar Branch Office 1 on march 2022 – April 2022.this study uses quantitative approach. sampling used is saturated sampling technique and obtained as many as 60 samples. Sources of data on this study is using primary and secondary data. The data analysis technique used is multiple linear regression analysis. The result of this studies indicates that employee work motivation variable has a positive and significant effect on employee performance, leadership has a positive and significant effect on employee performance, and leadership has the dominant effect on employee performance. The limitation of this study is the number of independent variables studied was only two, namely work motivation and leadership.

Key Words: Work Motivation, Leadership, Employee Performance

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDULI.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Sistematika Penulisan	9
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Manajemen Sumber Daya manusia.....	10
2.1.2 Motivasi Kerja.....	15
2.1.3 Kepemimpinan	24
2.1.4 Kinerja Karyawan	44
2.2 Penelitian Terdahulu.....	47
2.3 Kerangka Pikir dan Hipotesis Penelitian	52
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	56
3.1 Rancangan penelitian	56
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	56
3.3 Populasi dan Sampel.....	56

3.3.1	Populasi	56
3.3.2	Sampel	56
3.4	Jenis dan Sumber Data	57
3.4.1	Data Primer	57
3.4.2	Data Sekunder	57
3.5	Metode Pengumpulan Data	58
3.5.1	Interview	58
3.5.2	Kuesioner	58
3.5.3	Penelitian Kepustakaan	58
3.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	58
3.6.1	Variabel Penelitian.....	58
3.6.2	Definisi Operasional	59
3.7	Instrumen Penelitian	60
3.8	Analisis Data	60
3.8.1	Uji Statistik Deskriptif.....	60
3.8.2	Uji Kualitas Data.....	61
3.8.3	Uji Hipotesis	61
3.8.4	Model Analisis Data.....	62
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		63
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	63
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan	63
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan	64
4.1.3	Struktur Organisasi.....	65
4.2	Analisis Statistik Deskriptif.....	66
4.2.1	Karakteristik Responden.....	66
4.2.2	Penentuan <i>Range</i>	68
4.3	Hasil Uji Kualitas Data	74
4.3.1	Pengujian Validitas	74
4.3.2	Pengujian Reliabilitas	76
4.4	Hasil Pengujian Hipotesis	76
4.4.1	Uji Parsial (Uji Statistik t)	76
4.5	Hasil Analisis Regresi Linear Berganda.....	78
4.6	Pembahasan	79
4.6.1	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja.....	79

4.6.2	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja	80
4.6.3	Pengaruh yang Dominan	81
BAB 5 PENUTUP		82
5.1	Kesimpulan	82
5.2	Saran.....	82
5.3.1	Keterbatasan penelitian.....	84
DAFTAR PUSTAKA.....		85
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....		92

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	48
Tabel 3.1 Definisi Operasional	59
Tabel 4.1 Jenis Kelamin.....	66
Tabel 4.2 Umur Responden	67
Tabel 4.3 Masa Kerja.....	67
Tabel 4.4 Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Kerja (X1)	69
Tabel 4.5 Tanggapan Responden Mengenai Kepemimpinan (X2)	70
Tabel 4.6 Tanggapan Responden Mengenai Kinerja (Y).....	72
Tabel 4.7 Hasil Pengujian Validitas Instrumen Motivasi Kerja (X1)	74
Tabel 4.8 Hasil Pengujian Validitas Instrumen Kepemimpinan (X2)	75
Tabel 4.9 Hasil Pengujian Validitas Instrumen Kinerja (Y)	75
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Reliabilitas	76
Tabel 4.11 Hasil Uji Parsial	76
Tabel 4.12 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	78

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1.1 Laju Pertumbuhan PDB Triwulan Tahun 2017-2020	2
Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow	18
Gambar 2.2 Sifat-Sifat Umum Pemimpin	26
Gambar 2.3 Sifat-Sifat Terkait Tugas.....	28
Gambar 2.4 Model Kepemimpinan Fiedler.....	31
Gambar 2.5 Gaya Kepemimpinan Grid™	41
Gambar 2.6 Kerangka Pikir.....	55
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank Syariah Indonesia	65

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

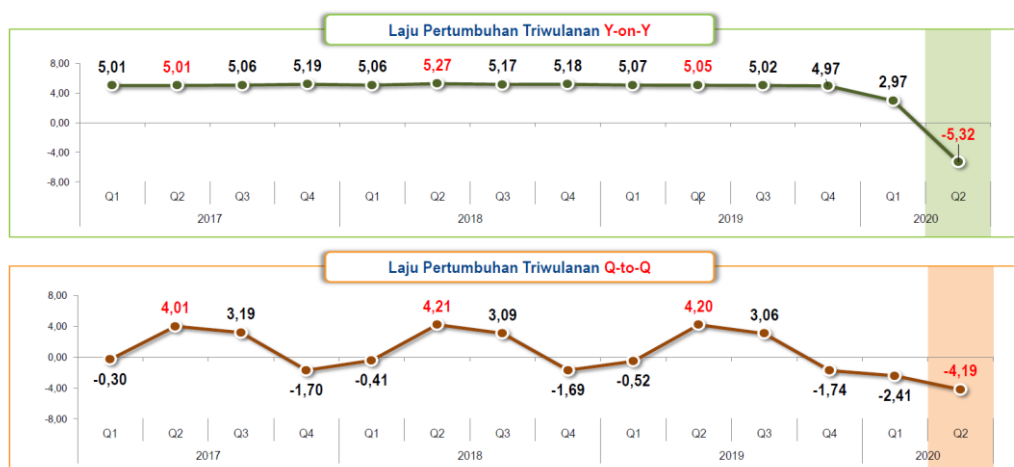
Indonesia sebagai negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia, memiliki potensi untuk menjadi yang terdepan dalam industri keuangan syariah. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap produk halal serta dukungan *stakeholder* yang kuat, merupakan faktor penting dalam pengembangan ekosistem industri halal di Indonesia, termasuk di dalamnya adalah bank syariah.

Bank syariah memainkan peran penting sebagai fasilitator pada seluruh aktivitas ekonomi dalam ekosistem industri halal. Keberadaan industri perbankan syariah di Indonesia sendiri telah mengalami peningkatan dan pengembangan yang signifikan dalam kurun tiga dekade ini. Inovasi produk, peningkatan layanan, serta pengembangan jaringan menunjukkan *trend* positif dari tahun ke tahun. Bahkan, semangat untuk melakukan percepatan juga tercermin dari banyaknya bank syariah yang melakukan korporasi, termasuk bank syariah yang dimiliki BUMN, yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah pada 1 Februari 2021, bertepatan dengan 19 Jumadil Akhir 1442 H. Gabungan dari bank-bank syariah tersebut saat ini dikenal sebagai Bank Syariah Indonesia (BSI).

Namun, pada tahun 2020 peran bank syariah sebagai fasilitator pada seluruh aktivitas ekonomi dalam ekosistem industri halal diuji dengan munculnya penyakit sindrom pernafasan akut parah yang lebih dikenal dengan Coronavirus (COVID-19) yang pertama kali ditemukan pada akhir 2019 di Wuhan, China. Berdasarkan data Worldometers (2021), hingga Jum'at (2/8/2021) total kasus COVID-19 di seluruh dunia telah mencapai lebih dari 200 juta kasus. Dari jumlah tersebut sebanyak 4 juta orang meninggal dunia dan 185 juta orang dinyatakan

sembuh. Indonesia menjadi negara dengan total kasus COVID-19 terbanyak ke 15 di dunia, yakni lebih dari 3,7 juta kasus dan menyebabkan kematian 113 ribu jiwa.

Dampak dari wabah ini telah mengancam kegiatan di berbagai sektor, bukan hanya sektor kesehatan tetapi juga sektor ekonomi (Zulkarnaen et al., 2020). Covid-19 menimbulkan guncangan ekonomi yang mengarah pada resesi global. Pandemi COVID-19 telah mengakibatkan penangguhan dan pengaturan ulang banyak kegiatan ekonomi dan sumber daya manusia di seluruh dunia, termasuk rekreasi, manufaktur, dan pendidikan (Oldekop et al., 2020). Berbagai kebijakan yang dilakukan untuk menekan penyebaran Covid-19, seperti penutupan sekolah dan beberapa kegiatan bisnis, pembatasan sosial berskala besar, bahkan *lockdown* mengakibatkan penurunan tingkat konsumsi dan investasi (BPS, 2020).



Sumber: BPS (2020)

Gambar 1.1 Laju Pertumbuhan PDB Triwulan Tahun 2017-2020 (Persen)

Badan Pusat Statistik merilis pertumbuhan ekonomi Indonesia pada periode Agustus 2020 menyebutkan bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia berada pada posisi minus 5,32% (BPS, 2020). Salah satu penyebabnya karena pembatasan aktivitas yang diberlakukan oleh pemerintah.

Pembatasan aktivitas yang dilakukan pemerintah tentunya akan menghambat banyak faktor yang terlibat dalam proses pembangunan dan pengembangan organisasi, salah satunya yaitu sumber daya manusia (SDM). Pembatasan aktivitas yang diberlakukan dapat membatasi kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas-tugas di dalam organisasi.

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan (Robbins & Judge, 2017). Bank Syariah Indonesia sebagai sebuah organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai *input* yang akan diubah menjadi *output* berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut terdiri dari modal, teknologi, strategi yang digunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Di antara sumber daya tersebut, sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu elemen yang paling penting. Oleh karena itu, dibutuhkan sumber daya manusia yang potensial dan dapat mengerjakan tugas-tugas dalam organisasi dengan baik agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif.

Agar dapat beroperasi, sebuah organisasi tentu membutuhkan tenaga dan pikiran yang berasal dari sumber daya manusia. Tenaga dan pikiran SDM harus ditunjukkan dalam kinerja yang dihasilkan dalam pekerjaannya. Kinerja dalam hal ini merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013). Setiap perusahaan tentunya ingin mendapatkan kinerja karyawan yang baik dalam setiap bidang masing-masing. Kinerja karyawan yang diharapkan dapat menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai dengan standar (Dewi & Darma, 2017).

Untuk menjalankan organisasi dengan baik, diperlukan suatu usaha untuk mengelola SDM secara profesional agar terwujud suatu keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan keinginan dan kemampuan organisasi. Selain itu, SDM dalam organisasi perlu pula diperlakukan secara manusiawi sehingga dapat bekerja secara efektif, efisien, dan produktif. Bagi Bank Syariah Indonesia yang mengelola ratusan, bahkan ribuan karyawan untuk skala nasional bukan perkara yang mudah jika dilihat dari karakteristik-karakteristik individu dan perspektif budaya yang berbeda satu sama lain. Sehingga dibutuhkan keinginan dan keterampilan yang kuat untuk menghasilkan kader-kader yang mampu menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

Menanggapi terus meluasnya dampak yang diberikan oleh pandemi COVID-19, *Work From Home* (WFH) menjadi salah satu *trend* bekerja yang muncul untuk mengurangi perluasan penyebaran COVID-19, termasuk di Bank Syariah Indonesia kantor cabang Makassar 1. WFH tentunya memiliki kewajiban yang sama dengan bekerja dari kantor, namun pada pelaksanaannya ternyata memiliki tantangan yang tidak mudah, karena tidak semua bidang pekerjaan dapat dikerjakan dari rumah. Banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai seperti kelengkapan alat kerja dan komunikasi, kurangnya koordinasi, serta gangguan lingkungan di rumah. Sementara langkah lain yang ditempuh perusahaan adalah tidak melanjutkan kontrak bagi karyawan kontrak yang telah habis masa kontraknya disebabkan pandemi sudah memengaruhi omset perusahaan yang cenderung menurun (Pradana et al., 2020).

Ada beberapa faktor lain yang memengaruhi kinerja antara lain: kemampuan, keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja (Kasmir, 2016). Dari

beberapa faktor tersebut, motivasi dan kepemimpinan merupakan faktor yang sangat berpengaruh dan penting terhadap kinerja suatu karyawan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan memberikan contoh yang baik dari seorang pemimpin, memotivasi karyawan dan selalu memerhatikan karyawan dalam bekerja terutama yang mengalami perilaku tidak biasa.

Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan motivasi sebagai suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Intensitas menggambarkan seberapa keras seseorang berusaha. Untuk memperoleh kinerja yang memuaskan, intensitas harus diarahkan dan konsisten dengan tujuan organisasi. Ketekunan juga merupakan elemen yang penting yang mengukur seberapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya.

Motivasi merupakan faktor yang penting dan paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari pegawai maksimal disertai dengan kelengkapan fasilitas yang memadai, jika tidak ada motivasi untuk melakukan pekerjaan maka pekerjaan itu tidak akan berjalan sebagaimana yang diharapkan. Seorang pegawai yang termotivasi bertahan dengan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka (Robbins & Judge, 2017). Terjadinya wabah COVID-19 memunculkan perasaan tidak aman dan tidak nyaman dikarenakan karyawan harus mengenakan masker saat bekerja dan pada saat yang sama perlu menjaga jarak dari nasabah yang melakukan transaksi di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Makassar 1. Meskipun protokol-protokol kesehatan telah diterapkan, perasaan tidak nyaman dan tidak aman tidak dapat dihindari untuk saat ini.

Penelitian terdahulu yang relevan yang menunjukkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, yaitu penelitian yang dilakukan Handayani et al. (2020). Dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi berpengaruh terhadap

kinerja di Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Bencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Kaur.

Kepemimpinan itu sendiri merupakan upaya memengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara memengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan di antara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai (Dubrin, 2016).

Kepemimpinan juga merupakan faktor yang penting bagi pegawai dalam sebuah organisasi. Seorang pemimpin harus dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis, baik antara sesama karyawan maupun antara atasan dengan bawahan. Kepemimpinan merupakan faktor penentu terbesar untuk meningkatkan tingkat partisipasi bawahan dan mencapai hasil yang luar biasa (Kouzes & Posner, 2015).

Kemampuan pimpinan dalam mengarahkan serta mengkoordinasikan potensi yang dimiliki seluruh karyawan akan terkait dengan peningkatan kinerja karyawan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan dan pengawasan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen organisasi sehingga pada akhirnya meningkatkan kinerja menjadi lebih baik.

Sosok pemimpin dalam melakukan tugas-tugasnya tentu memerlukan sifat-sifat kepribadian yang membantunya sebagai pemimpin. Sifat-sifat itu antara lain percaya diri, tegas, proaktif dan fleksibel (Dubrin, 2016). Sifat-sifat dan kemampuan tersebut dibutuhkan setiap pemimpin yang berada dalam organisasi saat menghadapi perubahan lingkungan seperti kemunculan COVID-19.

Penelitian terdahulu yang menunjukkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah penelitian yang dilakukan oleh Subriah et al. (2020) yang menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Kabupaten Majene.

Karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Makassar 1 yang melayani perbankan syariah di kota Makassar seyogyanya dituntut untuk mencari nasabah setiap harinya. Namun pada pelaksanaannya masih banyak karyawan dari seluruh divisi perusahaan yang belum mencapai target yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kemampuan karyawan masih rendah karena tidak dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang diberikan. Permasalahan ini kemudian diperparah dengan kemunculan COVID-19 yang mengakibatkan diberlakukannya pembatasan aktivitas oleh pemerintah.

Dengan demikian tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Makassar 1.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan maka diajukan rumusan masalah sebagai berikut;

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Makassar 1?
2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Makassar 1?
3. Variabel mana antara motivasi kerja dan kepemimpinan berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Makassar 1?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini sebagai berikut;

1. Untuk mengetahui dan memahami pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Makassar 1.
2. Untuk mengetahui dan memahami pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Makassar 1.
3. Untuk mengetahui variabel mana antara motivasi kerja dan kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Makassar 1.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat;

1. Bagi perusahaan, diharapkan bisa memberikan informasi sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi kerja dan kepemimpinan.
2. Bagi pihak akademik, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kepustakaan dan menyajikan informasi mengenai hubungan motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
3. Bagi penulis, diharapkan mampu menambah pengetahuan dan kesiapan penulis bila nantinya terjun ke dunia kerja dan memperluas pengetahuan terutama yang berhubungan dengan motivasi kerja, kepemimpinan, dan kinerja karyawan.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan dalam penelitian ini disusun berdasarkan sistematika sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pikir dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi rancangan penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, variabel penelitian dan definisi operasional, dan analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum objek penelitian, analisis statistik deskriptif, hasil uji kualitas data, hasil pengujian hipotesis, hasil analisis regresi linear berganda, dan pembahasan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan, saran dan keterbatasan penelitian.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya manusia

2.1.1.1 Pengertian MSDM

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai *input* yang akan diubah menjadi *output* berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut terdiri dari modal, teknologi, strategi yang digunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Di antara sumber daya tersebut, sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting.

Individu yang berurusan dengan masalah sumber daya manusia seperti mengatur dan mengarahkan kegiatan-kegiatan SDM disebut sebagai manajer (Mondy & Martocchio, 2016). Manajer menghadapi banyak tantangan, mulai dari tenaga kerja yang terus berubah hingga peraturan pemerintah yang selalu ada, revolusi teknologi, dan ekonomi global.

Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia diperlukan alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM). Menurut Mondy dan Martocchio (2016) pada dasarnya semua manajer menyelesaikan sesuatu melalui upaya orang lain. Sehingga setiap manajer harus memperhatikan prinsip-prinsip MSDM dalam mengelola SDM.

Menurut Yuniarsi dan Suwatno (2016), “MSDM merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi”. Sedangkan menurut Handoko (2018), “MSDM adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi”.

MSDM merupakan kontributor utama yang berperan penting dalam keberhasilan sebuah organisasi. Menurut Dessler dan Chhinzer (2017), seorang manajer bertugas memastikan bahwa organisasi menemukan dan mempekerjakan individu terbaik yang tersedia, mengembangkan bakat mereka, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, dan terus membangun dan memantau aset manusia dalam organisasi. Mereka memiliki tanggung jawab utama untuk mengelola tenaga kerja yang mendorong kinerja organisasi dan mencapai tujuan strategis organisasi.

Secara lebih spesifik, manajer melibatkan perumusan dan penerapan sistem MSDM (seperti rekrutmen, penilaian kinerja, dan kompensasi) yang selaras dengan strategi organisasi untuk memastikan bahwa tenaga kerja memiliki kompetensi dan perilaku yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Sangat penting bahwa strategi SDM diselaraskan dengan rencana strategis perusahaan (Dessler & Chhinzer, 2017).

Dari definisi tersebut, MSDM dapat diartikan sebagai suatu proses perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian sumber daya manusia agar dapat memberikan kontribusi optimal baik dalam mencapai tujuan organisasi maupun tujuan individu. Organisasi atau perusahaan yang maju tentu dibentuk dan dijalankan oleh pekerja yang mampu mengelola organisasi atau perusahaan ke arah kemajuan yang diinginkan.

2.1.1.2 Fungsi MSDM

Menurut Mondy dan Martocchio (2016) terdapat enam area fungsional terkait dengan MSDM yang efektif, yaitu:

1. *Staffing* (Kepegawaian)

Staffing merupakan proses di mana manajemen memastikan bahwa organisasi selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan

yang sesuai dalam pekerjaan yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi. *Staffing* melibatkan analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, dan seleksi.

- a) Analisis pekerjaan adalah proses sistematis untuk menentukan keterampilan, tugas, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dalam suatu organisasi.
- b) Perencanaan sumber daya manusia adalah proses sistematis untuk mencocokkan pasokan internal dan eksternal orang dengan lowongan pekerjaan yang diantisipasi dalam organisasi selama periode tertentu.
- c) Perekrutan adalah proses menarik individu secara tepat waktu, dalam jumlah yang cukup, dan dengan kualifikasi yang sesuai untuk melamar pekerjaan di suatu organisasi.
- d) Seleksi adalah proses memilih individu yang paling cocok untuk posisi tertentu dan organisasi dari sekelompok pelamar.

2. *Performance management* (manajemen kinerja)

Manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa aktivitas organisasi berfungsi dalam memaksimalkan produktivitas karyawan, tim dan organisasi. Penilaian kinerja adalah sistem formal dari tinjauan dan evaluasi kinerja tugas individual atau tim. Penilaian kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengevaluasi dan memperbaiki kekurangan yang teridentifikasi, sehingga membantu mereka menjadi lebih puas dan produktif.

3. *Human resources development* (pengembangan sumber daya manusia)

Pengembangan sumber daya manusia adalah fungsi utama MSDM yang terdiri tidak hanya dari pelatihan dan pengembangan tetapi juga perencanaan dan pengembangan karier, pengembangan organisasi, dan penilaian dan

manajemen kinerja. Pelatihan dirancang untuk membekali peserta dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Pengembangan melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus jangka Panjang.

- a) *Organization development* (OD) adalah upaya terencana dan sistematis untuk mengubah organisasi (budaya perusahaan), biasanya ke lingkungan yang lebih berperilaku.
- b) Perencanaan karier adalah proses berkelanjutan di mana seorang individu menetapkan tujuan karier dan mengidentifikasi cara untuk mencapainya.
- c) Pengembangan karier adalah pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia saat dibutuhkan. Organisasi harus membantu karyawan dalam perencanaan karier sehingga karier individu dan kebutuhan organisasi dapat terpenuhi.

4. *Compensation* (kompensasi)

Sistem kompensasi yang dipertimbangkan dengan matang memberi karyawan imbalan yang memadai dan adil atas kontribusi mereka dalam memenuhi tujuan organisasi. Istilah kompensasi mencakup total semua hadiah atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa mereka. Kompensasi dapat berupa salah satu atau kombinasi dari:

- a) Kompensasi finansial langsung (Kompensasi utama), yaitu pembayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus.
- b) Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan karyawan), yaitu semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung, seperti liburan, cuti sakit, dan asuransi Kesehatan.

- c) Kompensasi non finansial, yaitu kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik tempat orang tersebut bekerja.

5. *Employee and Labor Relations* (hubungan karyawan dan tenaga kerja)

Bisnis diwajibkan oleh hukum untuk mengakui serikat pekerja dan menawarnya dengan itikad baik jika karyawan perusahaan ingin serikat pekerja mewakili mereka. Ketika serikat pekerja mewakili karyawan perusahaan, aktivitas sumber daya manusia sering disebut sebagai hubungan kerja, yang menangani proses perundingan Bersama. Hubungan karyawan internal terdiri dari kegiatan MSDM yang terkait dengan pergerakan karyawan dalam organisasi seperti promosi, demosi, pemutusan hubungan kerja, dan pengunduran diri.

6. *Safety and health* (keamanan dan kesehatan)

Keselamatan melibatkan melindungi karyawan dari cedera yang disebabkan oleh kecelakaan yang berhubungan dengan pekerjaan. Kesehatan mengacu pada kebebasan karyawan dari penyakit fisik atau emosional. Aspek pekerjaan ini penting karena karyawan yang bekerja di lingkungan yang aman dan menikmati Kesehatan yang baik lebih mungkin untuk menjadi produktif dan menghasilkan manfaat jangka Panjang bagi organisasi.

7. *Human resources research* (penelitian sumber daya manusia).

Penelitian ini mencakup semua area fungsional lain. Misalnya, sebuah studi yang berkaitan dengan perekrutan mungkin merekomendasikan jenis pekerja yang paling berpotensi dalam budaya perusahaan tertentu. Penelitian tentang keselamatan kerja juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi risiko dan penyebab kecelakaan tertentu. Penelitian juga digunakan untuk menentukan

solusi untuk permasalahan yang ditemukan dalam organisasi. Sehingga penelitian sumber daya manusia merupakan kunci penting untuk mengembangkan kepuasan dan produktivitas tenaga kerja.

8. *Interrelationships of human resource management function* (keterkaitan fungsi manajemen sumber daya manusia)

Semua area fungsional MSDM sangat saling berkaitan. Manajemen harus menyadari bahwa keputusan di suatu sektor akan memengaruhi sektor lain. Misalnya sebuah perusahaan yang menekankan merekrut kandidat berkualitas tinggi tetapi mengabaikan untuk memberikan kompensasi yang memuaskan merupakan sebuah Tindakan yang membuang waktu tenaga dan uang.

2.1.2 Motivasi Kerja

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Saat kita menganalisis konsep motivasi, perlu diingat bahwa tingkat motivasi bervariasi antara individu dan pada waktu yang berbeda. Menurut Robbins dan Judge (2017) motivasi berkaitan dengan kesediaan untuk mengeluarkan banyak upaya untuk tujuan.

Sperling (1987) mendefinisikan motif sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri, penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif. Menurut Ivanko (2012) motivasi adalah keinginan dan kekuatan internal yang mendorong seseorang untuk menyelesaikan tugas dan tujuan. Sedangkan menurut Griffin et al. (2020) motivasi adalah seperangkat dorongan yang menyebabkan orang terlibat dalam satu perilaku dari pada beberapa perilaku alternatif.

McShane dan Glinow (2021) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan dalam diri seseorang yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan usaha

untuk perilaku sukarela. Arah mengacu pada apa yang menjadi fokus orang untuk dicapai; arah sebagai tujuan atau hasil ke mana mereka mengarahkan usaha mereka. Intensitas adalah jumlah energi fisik, kognitif, dan emosional yang dikeluarkan pada saat tertentu untuk mencapai tugas atau tujuan lain. Kegigihan, elemen motivasi ketiga, mengacu pada berapa lama orang mempertahankan upaya mereka saat mereka bergerak menuju tujuan mereka. Singkatnya, karyawan yang termotivasi mengerahkan berbagai tingkat upaya (intensitas), untuk berbagai jangka waktu (kegigihan), menuju berbagai tujuan (arah).

Motivasi juga didefinisikan sebagai keterlibatan aktif domain kognitif dan afektif individu dengan maksud untuk berperilaku atau bertindak dengan cara tertentu untuk mencapai tujuan atau hasil tertentu (Ross, 2021). Proses timbulnya motivasi seseorang merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan dan imbalan.

Ivanko (2012) membedakan motivasi menjadi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari kesenangan yang diberikan oleh pekerjaan itu sendiri. Sedangkan motivasi ekstrinsik itu sendiri merupakan motivasi yang datang dari kesenangan mendapatkan imbalan atau hadiah.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengertian motivasi kerja adalah proses psikologis yang mendorong kesediaan individu memunculkan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

2.1.2.2 Teori-teori Motivasi

Menurut Ross (2021) teori motivasi disusun dalam tiga kategori. Teori isi menggambarkan motivasi individu sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan. Teori proses berfokus pada perilaku individu yang dimanifestasikan yang dipicu oleh upaya memuaskan kebutuhan pribadi. Teori kontemporer berasal dari studi empiris sedangkan teori isi dan proses sebagian besar berasal dari asumsi dasar

tentang perilaku manusia dan hubungan dengan kausalitas. Teori konten mengikuti.

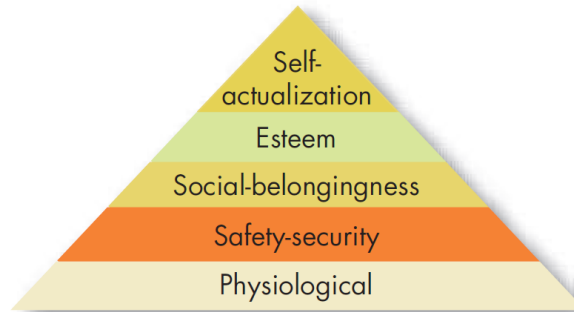
(1) Teori isi meliputi

(a) Teori hierarki kebutuhan Abraham H. Maslow

Konsep hierarki kebutuhan Maslow didasarkan pada dua prinsip. Pertama, bahwa kebutuhan manusia dapat disusun dalam suatu hierarki dari kebutuhan terendah sampai kebutuhan yang tertinggi. Kedua, bahwa suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku. Menurut Maslow, kebutuhan manusia terbagi dalam lima tingkatan, yaitu:

- 1) Kebutuhan fisiologis. Seperti kebutuhan sandang, pangan dan papan, dan kebutuhan lain yang diperlukan tubuh seseorang.
- 2) Kebutuhan akan rasa aman. Keamanan dan perlindungan dari pelecehan fisik dan mental.
- 3) Kebutuhan sosial. Rasa kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan hubungan pertemanan.
- 4) Kebutuhan akan penghargaan. Faktor internal seperti harga diri, kebebasan, dan prestasi, dan faktor eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- 5) Kebutuhan akan aktualisasi diri. Dorongan untuk menjadi apa yang kita mampu, termasuk tumbuh, mewujudkan potensi diri, dan pemenuhan keinginan.

Maslow's Hierarchy of Needs



Sumber: Timothy dan Robbins (2017)

Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow

Menurut Maslow, kebutuhan pertama yang harus dipenuhi terlebih dahulu adalah kebutuhan fisiologis, seperti makan, minum, tempat tinggal dan hal-hal lain yang dibutuhkan tubuh seseorang. Setelah kebutuhan pertama terpuaskan, kebutuhan yang lebih tinggi berikutnya akan menjadi kebutuhan utama, yaitu kebutuhan akan keamanan dan perlindungan dari bahaya pelecehan fisik dan emosional. Kebutuhan ketiga akan muncul setelah kebutuhan kedua terpuaskan. Proses ini terus menerus sampai terpenuhinya kebutuhan aktualisasi diri.

(b) Teori motivasi dua faktor Frederick Herzberg

Teori motivasi dua faktor dipusatkan pada sumber-sumber motivasi yang berkaitan dengan penyelesaian kerja. Herzberg (2005) menyimpulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hasil dari dua faktor yang berbeda: faktor yang memotivasi (pemuas) dan faktor hygiene (faktor ketidakpuasan) masing-masing adalah sebagai berikut:

Faktor Pemuas

- 1) Prestasi
- 2) Penghargaan

- 3) Pekerjaan itu sendiri
- 4) Tanggung jawab
- 5) Kenaikan pangkat
- 6) Perkembangan

Faktor Ketidakpuasan

- 1) Kebijakan perusahaan
- 2) Pengawasan
- 3) Kondisi kerja
- 4) Hubungan dengan yang lain
- 5) Gaji
- 6) Status
- 7) Keamanan kerja
- 8) Kehidupan pribadi

(c) Teori motivasi prestasi David McClelland

Teori kebutuhan McClelland dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Berlawanan dengan hierarki Maslow, kebutuhan ini lebih seperti faktor pendorong daripada kebutuhan ketat untuk bertahan hidup (Robbins & Judge, 2017). Dalam teori ini Individu memperoleh kebutuhan tertentu berdasarkan pengalaman hidup (Ross, 2021). Dalam teori ini ada tiga dorongan mendasar dalam diri individu yang termotivasi, yaitu:

1) Kebutuhan berprestasi

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh McClelland, ada tiga karakteristik orang yang memiliki kebutuhan akan berprestasi yang tinggi, yaitu:

- a) Memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pelaksanaan suatu tugas atau mencari solusi atas suatu permasalahan. Akibatnya orang

yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi lebih suka bekerja sendiri dari pada dengan orang lain. Apa bila suatu pekerjaan membutuhkan bantuan orang lain, maka orang yang dibutuhkan adalah orang yang berkompeten dari pada sahabatnya.

- b) Cenderung menetapkan tingkat kesulitan tugas yang moderat dan memperhitungkan risikonya.
- c) Memiliki keinginan yang kuat untuk memperoleh umpan balik atau tanggapan atas pelaksanaan tugasnya, sekaligus ingin mengetahui seberapa baik hasil pekerjaannya.

Di dalam penelitian tersebut, McClelland menemukan bahwa uang tidak begitu penting perannya dalam meningkatkan prestasi kerja bagi orang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi, dan orang yang memiliki kebutuhan prestasi rendah tidak akan berprestasi baik tanpa insentif finansial. Studi ini tidak bermaksud bahwa uang tidak penting bagi orang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi, melainkan untuk mencari imbalan ekonomi sebagai bukti dari keberhasilan.

2) Kebutuhan untuk memperoleh hubungan sosial

Kebutuhan afiliasi merupakan suatu keinginan untuk melakukan hubungan yang baik dan bersahabat dengan orang lain. Orang-orang yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi memiliki ciri-ciri seperti berikut:

- a) Memiliki keinginan kuat untuk mendapatkan restu dan ketenteraman dari orang lain.
- b) Cenderung untuk menyesuaikan diri dengan keinginan dan norma orang lain dalam suatu lingkungan.
- c) Memiliki kepedulian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain.

Orang-orang yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi mencari kesempatan di tempat kerja untuk memuaskan tiga kebutuhan tersebut. Oleh karena itu, orang-orang dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi cenderung bekerja dengan orang lain dari pada bekerja sendiri dan memiliki tingkat kehadiran yang tinggi.

Orang-orang yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi juga memiliki kecenderungan untuk berprestasi lebih baik dalam situasi di mana ada dukungan personal dan moral. Implikasinya dalam organisasi adalah bahwa manajer dapat menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif dan suportif bagi karyawan yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi untuk meningkatkan produktivitasnya. Sebaliknya, karyawan yang memiliki kebutuhan akan afiliasi yang rendah seharusnya ditempatkan pada suatu tugas yang memungkinkan untuk bekerja secara independen, karena orang yang memiliki kebutuhan afiliasi rendah lebih suka bekerja sendirian.

3) Kebutuhan kekuatan dan pengaruh

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk memengaruhi dan mengendalikan orang lain dan bertanggung jawab kepadanya. Orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Keinginan untuk memengaruhi orang lain secara langsung.
- b) Keinginan untuk mengendalikan orang lain.
- c) Adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pimpinan-pengikut.

Orang-orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan cenderung lebih banyak memberikan saran dan masukan, lebih sering memberikan pendapat dan evaluasinya, selalu mencoba untuk memengaruhi cara berpikir orang lain dan cenderung menempatkan diri sebagai pimpinan

di lingkungan aktivitas kelompoknya, serta cenderung dekat dengan atasan dan pimpinan.

(d) Teori ERG Alderfer.

Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori hierarki kebutuhan Abraham H. Maslow. Teori ERG Alderfer menyederhanakan lima kategori kebutuhan Maslow menjadi tiga: keberadaan, afiliasi, dan pertumbuhan (Black et al., 2019). Selain itu, teori ERG merinci dinamika pergerakan individu antara kategori kebutuhan dengan cara yang agak lebih rinci daripada yang biasanya mencirikan interpretasi karya Maslow. Tiga kelompok kebutuhan yang utama menurut Alderfer, yaitu:

- Kebutuhan akan keberadaan, merupakan kebutuhan manusia untuk bertahan hidup atau mempertahankan eksistensinya. Teori ini berhubungan dengan kebutuhan dasar dari teori Maslow, yakni kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman.
- Kebutuhan akan afiliasi, menekankan akan pentingnya hubungan antar individu dan bermasyarakat. Berhubungan dengan kebutuhan sosial dari teori Maslow.
- Kebutuhan akan pertumbuhan, adalah keinginan intrinsik dari dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemampuan pribadinya. Dalam teori Maslow erat kaitannya dengan kebutuhan akan penghargaan.

2.1.2.3 Teknik motivasi kerja pegawai

Menurut Mangkunegara (2013), terdapat beberapa teknik motivasi pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan hal yang mendasari perilaku kerja, tidak mungkin memotivasi pegawai tanpa memerhatikan apa

yang dibutuhkan pegawainya. Kebutuhan dasar manusia menurut Maslow adalah kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Jika tidak terpenuhi maka pegawai tersebut mengalami konflik diri, keluarga, dan bisa juga menjadi penyebab terjadinya konflik kerja, dengan demikian jika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi maka pemimpin akan mengalami kesulitan dalam memotivasi kerja pegawai.

2. Teknik komunikasi persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara memengaruhi pegawai secara ekstrologis. Teknik ini dirumuskan sebagai "AIDDAS".

Keterangan:

A	=	<i>Attention</i> (perhatian)
I	=	<i>Interest</i> (Minat)
D	=	<i>Desire</i> (Hasrat)
Ds	=	<i>Action</i> (Tindakan)
S	=	<i>Satisfaction</i> (kepuasan)

Dalam pelaksanaannya, pertama, pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksana kerja. Jika minat telah timbul maka hasratnya menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

2.1.2.4 Indikator Motivasi

Menurut Robbins dan Judge (2017) indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Penghargaan
2. Hubungan sosial
3. Kebutuhan hidup
4. Kebebasan dalam bekerja

2.1.3 Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang menentukan tingkat kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif atau bekerja dengan efektif. Kepemimpinan menurut Dubrin (2016) adalah upaya memengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara memengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan di antara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Kepemimpinan adalah seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinnya. Menurut Koontz et al. (2020) kepemimpinan merupakan seni atau proses memengaruhi orang lain, sehingga mereka bersedia dengan kemampuan sendiri dan secara antusias bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Armstrong dan Taylor (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar

bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Sudarmanto, 2014). Bukit et al. (2017) juga mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi orang lain untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

Winardi dalam Lina (2014) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang pemimpin yang dipengaruhi macam-macam faktor, baik faktor-faktor internal maupun faktor-faktor eksternal.

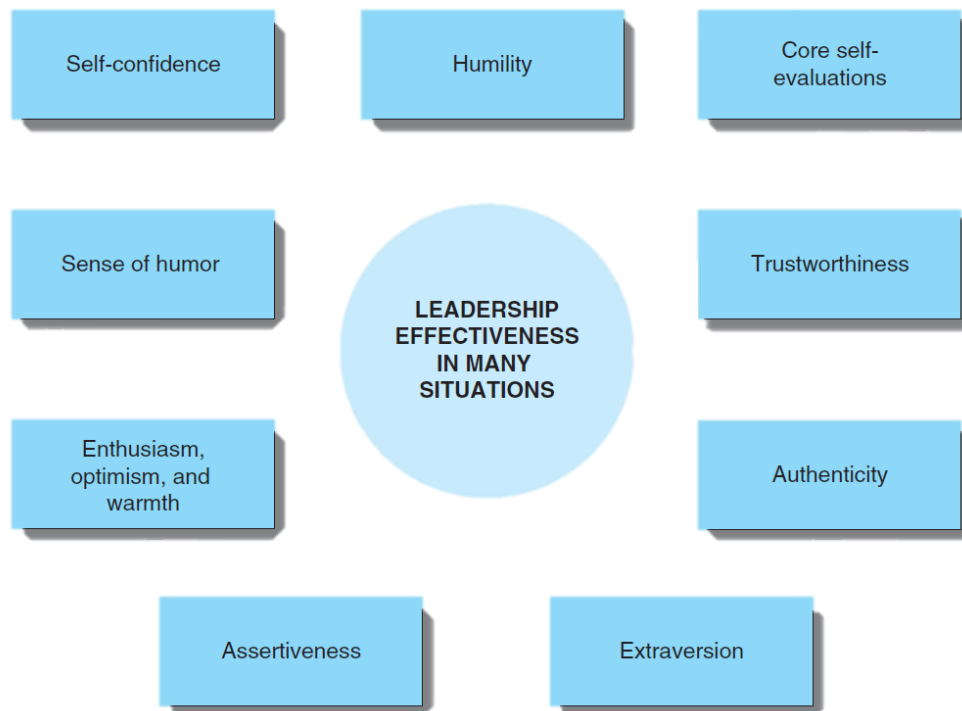
Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berkaitan erat dengan kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

2.1.3.2 Teori-teori kepemimpinan

a. Teori Sifat

Sepanjang sejarah, pemimpin yang kuat telah digambarkan oleh sifat-sifat mereka. Oleh karena itu, penelitian tentang kepemimpinan telah lama berusaha untuk mengidentifikasi atribut kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari non pemimpin. Teori sifat kepemimpinan berfokus pada kualitas dan karakteristik pribadi yang menunjukkan seseorang pantas dan layak disebut pemimpin (Robbins & Judge, 2017).

Dubrin (2016) membedakan sifat-sifat kepribadian pemimpin menjadi dua kelompok: sifat-sifat kepribadian umum seperti kepercayaan diri dan sifat dapat dipercaya, dan sifat-sifat yang berhubungan dengan tugas, seperti *locus of control* internal.



Sumber: Dubrin (2016)

Gambar 2.2 Sifat-Sifat Umum Pemimpin

(a) Sifat-sifat kepribadian umum

Ciri kepribadian umum merupakan sifat yang dapat diamati baik di dalam maupun di luar konteks pekerjaan, antara lain:

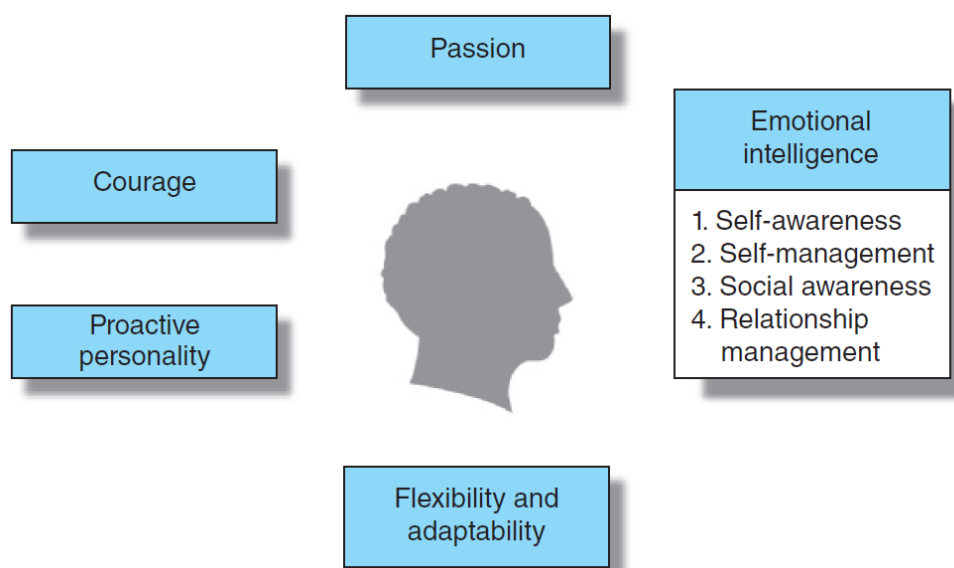
- (1) Percaya diri (*self-confidence*). Seorang pemimpin yang percaya diri tanpa menjadi sombong dapat menanamkan kepercayaan diri kepada para pengikutnya.
- (2) Rendah hati (*humility*). Salah satu bentuk kerendahan hati seorang pemimpin adalah mengakui bahwa dia tidak mengetahui segalanya dan tidak bisa melakukan segalanya, serta mau mengakui kesalahan.
- (3) *Core self-evaluation* (CSE). Seorang pemimpin dengan CSE positif lebih mungkin untuk membuat keputusan lebih cepat dan mengejar inisiatif untuk mengimplementasikan keputusan.

- (4) Dapat dipercaya (*trustworthiness*). Tingkat kepercayaan yang tinggi berkaitan erat dengan tingkat kinerja organisasi yang tinggi.
- (5) Otentik (*authenticity*). Yaitu bersikap tulus dan jujur tentang kepribadian, nilai, dan keyakinan, serta memiliki integritas.
- (6) Ekstraversi (*extraversion*). Ekstraversi sangat membantu seorang pemimpin untuk bersikap suka berteman, ramah, dan optimis dalam banyak situasi. Ekstraversi juga merupakan ciri kepribadian yang paling konsisten dan sangat terkait dengan tipe kepemimpinan yang membawa perubahan besar (tipe transformasional).
- (7) Ketegasan (*assertiveness*). Ketegasan mengacu pada terus terang dalam mengungkapkan tuntutan, pendapat, perasaan, dan sikap. Menjadi tegas membantu para pemimpin melakukan banyak tugas dan mencapai tujuan. Di antaranya adalah menghadapi anggota kelompok tentang kesalahan mereka, menuntut kinerja yang lebih tinggi, menetapkan harapan yang tinggi, dan membuat tuntutan yang sah pada manajemen yang lebih tinggi.
- (8) Antusiasme, optimisme, dan kehangatan (*enthusiasm, optimism, and warmth*). Anggota kelompok cenderung merespons secara positif terhadap antusiasme, sebagian karena antusiasme dapat dianggap sebagai hadiah untuk perilaku konstruktif. Antusiasme juga merupakan sifat kepemimpinan yang diinginkan karena membantu membangun hubungan yang baik dengan anggota tim.
- (9) Selera humor (*sense of humor*). Humor membuat seorang pemimpin lebih mudah untuk didekati. Tawa dan humor memiliki fungsi di tempat kerja seperti menghilangkan ketegangan dan kebosanan serta meredakan permusuhan.

(b) Sifat Kepribadian Terkait Tugas

Sifat-sifat kepribadian tertentu dari pemimpin yang efektif terkait erat dengan pencapaian tugas.

- (1) Kepribadian proaktif (*proactive personality*). seseorang dengan kepribadian proaktif memiliki kecenderungan yang relatif stabil untuk memengaruhi perubahan lingkungan.
- (2) Gairah untuk pekerjaan dan orang-orang (*passion for the work and the people*). Karakteristik dominan dari pemimpin yang efektif adalah gairah untuk pekerjaan mereka dan orang-orang yang membantu menyelesaikan pekerjaan mereka. Gairah melampaui antusiasme dan sering mengungkapkan dirinya sebagai obsesi untuk mencapai tujuan perusahaan.



Sumber: Dubrin (2016)

Gambar 2.3 Sifat-Sifat Terkait Tugas

- (3) Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). Kecerdasan emosional mengacu pada kemampuan untuk melakukan hal-hal seperti memahami perasaan seseorang, memiliki empati terhadap orang lain, dan mengatur emosi seseorang untuk meningkatkan kualitas hidup seseorang. Jenis kecerdasan ini umumnya berkaitan dengan kemampuan untuk berhubungan dengan orang lain dan memahami emosi mereka. Ada empat faktor kunci dalam kecerdasan emosional yang berkaitan erat dengan kepemimpinan, yaitu: 1) Kesadaran diri, 2) Manajemen diri, 3) Kesadaran sosial, dan 4) Manajemen hubungan.
- (4) Fleksibilitas dan adaptasi (*flexibility and adaptability*). Seorang pemimpin adalah seseorang yang memfasilitasi perubahan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus cukup fleksibel untuk mengatasi perubahan seperti kemajuan teknologi, perampingan, *outsourcing* global, basis pelanggan yang berubah, dan tenaga kerja yang berubah.
- (5) Keberanian (*courage*). Pemimpin membutuhkan keberanian untuk menghadapi tantangan dalam mengambil risiko yang bijaksana dan mengambil inisiatif secara umum.

Robbins dan Judge (2017) berpendapat bahwa para pemimpin yang ekstrasvert, disiplin dan mampu menjaga komitmen yang mereka buat, serta kreatif dan fleksibel, memiliki keuntungan nyata dalam hal kepemimpinan. Sifat lain yang mungkin menunjukkan kepemimpinan yang efektif adalah kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). Komponen inti EI adalah empati. Pemimpin yang empatik dapat merasakan kebutuhan orang lain, mendengarkan apa yang dikatakan pengikut (dan tidak dikatakan), dan membaca reaksi orang lain. Seorang pemimpin yang secara efektif menampilkan dan mengelola emosi akan lebih mudah untuk memengaruhi perasaan pengikut dengan mengungkapkan simpati

dan antusiasme yang tulus untuk kinerja yang baik, dan dengan menunjukkan ekspresi kekecewaan ketika karyawan gagal dalam melakukan sesuatu.

Robbins dan Judge (2017) berkesimpulan bahwa pertama, sifat dapat memprediksi kepemimpinan. Kedua, sifat berfungsi lebih baik dalam memprediksi munculnya pemimpin, dari pada membedakan antara pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif. Teori sifat membantu dalam memprediksi kepemimpinan, tetapi tidak dapat sepenuhnya menjelaskan kepemimpinan. Beberapa hal yang tidak dapat dijelaskan dengan teori sifat, antara lain, apa yang dilakukan para pemimpin sukses yang membuat mereka memiliki kepemimpinan yang efektif, dan apakah berbagai jenis perilaku pemimpin sama efektifnya. Menurut Black et al. (2019) sifat hanya menjelaskan sebagian mengapa seseorang menjadi pemimpin dan mengapa mereka menjadi pemimpin yang efektif atau tidak efektif.

Dalam beberapa tahun terakhir, menjadi jelas bahwa kepemimpinan berkaitan dengan lebih dari sekadar produktivitas; faktor-faktor seperti komitmen, motivasi, dan kepuasan juga memainkan peran kunci (Landy & Conte, 2013). Juga, ketika pemimpin memengaruhi produktivitas, dia melakukannya secara tidak langsung dengan memengaruhi variabel lain.

b. Teori Perilaku

Jika teori sifat memberikan dasar untuk memilih orang yang tepat untuk kepemimpinan. Teori perilaku kepemimpinan sebaliknya menyiratkan bahwa kita dapat melatih orang untuk menjadi pemimpin. Teori kepemimpinan ini berfokus pada tindakan seorang pemimpin, bukan pada sifat dan karakter bawaan dari orang tersebut.

Teori perilaku kepemimpinan yang paling komprehensif dihasilkan dari Ohio State Studies, yang mengidentifikasi dua dimensi perilaku pemimpin, yaitu: (1) memprakarsai struktur (*initiating structure*), yakni pemimpin menetapkan dan

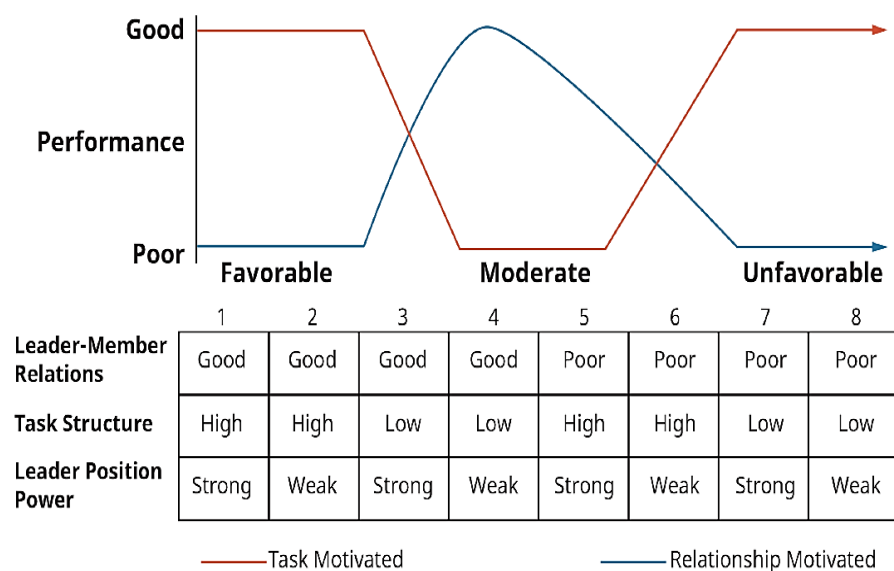
menyusun perannya sendiri dan peran karyawan di dalam usaha mencapai tujuan, dan (2) pertimbangan (*consideration*), yakni pemimpin mempunyai perhatian terhadap hubungan dengan orang lain di dalam pekerjaan yang ditandai dengan saling percaya, menghargai gagasan dari bawahan, dan memerhatikan perasaan mereka (Robbins dan Judge, 2017). Pengikut yang dipimpin oleh pemimpin yang memiliki pertimbangan tinggi, lebih puas dengan pekerjaannya, lebih termotivasi dan lebih hormat kepada pemimpinnya. Memprakarsai struktur lebih berhubungan kuat dengan produktivitas kelompok dan organisasi dengan level yang lebih tinggi dan evaluasi kinerja yang lebih positif.

c. Teori Kontingensi

Teori Kontingensi meliputi empat teori (Robbins dan Judge, 2017), yaitu:

1) Model Fiedler

Model kepemimpinan yang dikembangkan oleh Fiedler terdiri dari hubungan antara gaya kepemimpinan dan situasi. Situasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan berasal dari tiga dimensi (Black et al., 2019), yaitu:



Sumber: Black et al. (2019)

Gambar 2.4 Model Kepemimpinan Fiedler

- a) Hubungan pemimpin-pengikut, yaitu tingkat penerimaan kelompok terhadap pemimpin, kemampuan mereka untuk bekerja sama dengan baik, dan tingkat loyalitas anggota kepada pemimpin.
- b) Tingkat struktur tugas, yaitu sejauh mana tugas menentukan tujuan yang terperinci dan tidak ambigu dan bagaimana mencapainya.
- c) Kekuatan posisi pemimpin, yaitu kemampuan langsung seorang pemimpin untuk memengaruhi anggota kelompok.

Pemimpin yang berorientasi pada tugas paling efektif pada situasi yang sangat menguntungkan atau sangat tidak menguntungkan. Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada manusia, atau gaya demokratis paling efektif pada situasi yang sedang. Situasi menguntungkan untuk seorang pemimpin, apabila semua dimensi tinggi. Dengan kata lain, jika seorang pemimpin secara umum diterima dan dihormati oleh para pengikut (dimensi pertama tinggi), jika tugas sangat terstruktur dan segala sesuatunya jelas (dimensi ke dua tinggi), dan apabila seorang pemimpin diberi posisi formal dengan kewenangan dan kekuasaan yang besar (dimensi ketiga tinggi), maka situasi menguntungkan. Apabila keadaannya sebaliknya, maka situasi sangat tidak menguntungkan untuk seorang pemimpin.

2) Teori Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Teori kepemimpinan ini menekankan pada pengikut dan tingkat kematangan mereka, yaitu sejauh mana pengikut bersedia dan mampu menyelesaikan tugas tertentu (Robbins & Judge, 2017). Menurut Robbins dan Judge (2017), pemimpin harus secara tepat menilai situasi pengikut dan kemudian memilih salah satu dari empat perilaku, sesuai dengan kesiapan pengikut tersebut:

- Jika pengikut tidak mampu dan tidak mau melakukan tugas, maka pemimpin perlu memberikan arahan yang jelas dan spesifik;
- Jika pengikut tidak mampu tetapi mau, pemimpin perlu menunjukkan orientasi tugas yang tinggi untuk mengimbangi kurangnya kemampuan pengikut, dan orientasi hubungan yang tinggi untuk membuat mereka memperoleh dan memahami keinginan pemimpin;
- Jika pengikut mampu tetapi tidak mau, pemimpin perlu menggunakan gaya yang mendukung dan partisipatif;
- Jika pengikut mampu dan mau, maka pemimpin tidak perlu berbuat banyak.

3) Teori Jalur-Tujuan (*Path-Goal Theory*)

Dikembangkan oleh Robert House. Teori jalur-tujuan menyarankan bahwa tugas pemimpin adalah menyediakan informasi, dukungan, atau sumber daya lain yang diperlukan kepada pengikutnya untuk mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2017). Istilah jalur-tujuan menyiratkan pemimpin yang efektif adalah yang memperjelas jalur pengikut ke tujuan kerja mereka dan mengurangi hambatan kerja mereka.

4) Model partisipasi pemimpin

Teori partisipasi pemimpin berpendapat bahwa cara pemimpin membuat keputusan sama pentingnya dengan apa yang dia (Robbins & Judge, 2017). Model ini menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan. Seperti teori jalur-tujuan, teori ini mengatakan bahwa perilaku pemimpin harus menyesuaikan untuk menentukan struktur tugas (seperti rutinitas, bukan-rutinitas, atau di antaranya), tetapi tidak mencakup semua perilaku

kepemimpinan dan terbatas pada merekomendasikan jenis keputusan apa yang mungkin dibuat dengan partisipasi bawahan.

2.1.3.3 Fungsi-fungsi kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi di mana fungsi kepemimpinan diwujudkan dalam interaksi antar individu. Mintzberg dan peneliti lain mengidentifikasi sepuluh peran yang dapat diklasifikasikan sebagai bagian dari fungsi kepemimpinan manajemen (Dubrin, 2016):

- 1) Figur/Tokoh. Empat perilaku spesifik yang sesuai dengan peran ini, yaitu:
 - (a) menghibur klien atau pelanggan sebagai perwakilan resmi organisasi
 - (b) membuat diri sendiri tersedia untuk orang luar sebagai perwakilan organisasi
 - (c) melayani sebagai perwakilan resmi organisasi pada pertemuan di luar organisasi
 - (d) mengantarkan pengunjung resmi
- 2) Juru Bicara. Sebagai juru bicara, pemimpin manajerial memberi tahu lima kelompok orang tentang kegiatan, rencana, kemampuan, dan kemungkinan unit (visi):
 - a) manajemen tingkat atas
 - b) klien atau pelanggan
 - c) pihak luar penting lainnya seperti serikat pekerja
 - d) rekan profesional

Berurusan dengan kelompok luar dan masyarakat umum biasanya menjadi tanggung jawab manajer tingkat atas.

- 3) Negosiator. Empat ilustrasi kegiatan negosiasi adalah sebagai berikut:
 - a) tawar-menawar dengan atasan untuk dana, fasilitas, peralatan, atau bentuk dukungan lainnya
 - b) tawar-menawar dengan unit lain dalam organisasi untuk penggunaan staf, fasilitas, peralatan, atau bentuk dukungan lainnya
 - c) tawar-menawar dengan pemasok dan vendor untuk layanan, jadwal, dan waktu pengiriman
 - d) tawar-menawar dengan kandidat pekerjaan tentang memulai kompensasi dan tunjangan
- 4) Pelatih dan motivator. Peran ini mencakup lima perilaku spesifik:
 - a) secara informal mengakui pencapaian anggota tim
 - b) memberikan umpan balik kepada anggota tim mengenai kinerja yang tidak efektif
 - c) memastikan bahwa anggota tim diberi tahu tentang langkah-langkah yang dapat meningkatkan kinerja mereka
 - d) menerapkan penghargaan dan hukuman untuk mendorong dan mempertahankan kinerja yang baik
 - e) menginspirasi orang melalui cara-cara seperti menjadi karismatik, menciptakan visi, menceritakan kisah-kisah menarik, dan menjadi sangat etis.
- 5) Pembangun tim. Kegiatan yang berkontribusi pada peran ini meliputi:
 - a) memastikan bahwa anggota tim diakui atas pencapaian mereka, seperti melalui surat penghargaan
 - b) memulai kegiatan yang berkontribusi pada moral kelompok, seperti mengadakan pesta dan mensponsori tim olahraga

- c) mengadakan pertemuan staf berkala untuk mendorong anggota tim berbicara tentang pencapaian, masalah, dan kekhawatiran mereka
- 6) Pemain tim. Tiga perilaku pemain tim adalah:
- a) menunjukkan perilaku pribadi yang pantas
 - b) bekerja sama dengan unit lain dalam organisasi
 - c) menunjukkan loyalitas kepada atasan dengan sepenuhnya mendukung rencana dan keputusan mereka
- 7) Pemecah masalah teknis. Dua kegiatan yang berkontribusi pada peran ini adalah:
- a) melayani sebagai ahli atau penasihat teknis, seperti membantu kelompok mengoptimalkan pemasaran sosial untuk mempromosikan perusahaan.
 - b) melakukan tugas kontributor individu secara teratur, seperti melakukan panggilan penjualan atau memperbaiki mesin.
- 8) Pengusaha. Tiga kegiatan peran kepemimpinan kewirausahaan adalah:
- a) membaca publikasi perdagangan dan jurnal profesional untuk mengikuti apa yang terjadi di industri dan profesi
 - b) berbicara dengan pelanggan atau orang lain dalam organisasi untuk tetap menyadari perubahan kebutuhan dan persyaratan
 - c) terlibat dalam situasi di luar unit yang dapat menyarankan cara untuk meningkatkan kinerja unit, seperti mengunjungi perusahaan lain, menghadiri pertemuan profesional atau pameran dagang, dan berpartisipasi dalam program pendidikan
- 9) Perencana strategis. Peran ahli strategi berkaitan dengan pembentukan masa depan organisasi, atau unit dalam organisasi yang lebih besar. Kegiatan khusus yang terlibat dalam peran ini meliputi:

- a) menetapkan visi dan arah bagi organisasi dan memberikan ide-ide inovatif untuk dikejar
- b) membantu perusahaan menghadapi lingkungan eksternal
- c) membantu mengembangkan kebijakan organisasi
- d) menjadi pemimpin pemikiran dalam arti organisasi dihormati secara luas karena memajukan suatu bidang atau menghasilkan produk unggulan

10) Pelaksana. Dalam menjalankan peran eksekutor, pemimpin membuat sesuatu terjadi, sering kali membantu menerjemahkan rencana menjadi tindakan. Bagian dari peran ini meliputi:

- a) menerjemahkan strategi menjadi tindakan, seperti membantu mengembangkan rencana tindakan
- b) membuat perubahan terjadi
- c) meminta pertanggungjawaban orang untuk memastikan bahwa pekerjaan produktif tercapai

2.1.3.4 Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan cara yang dipilih pemimpin untuk memengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian.

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Sebagian besar klasifikasi gaya kepemimpinan didasarkan pada dimensi pertimbangan dan inisiasi struktur (Dubrin, 2016).

Studi tentang gaya kepemimpinan berbeda dari teori kepemimpinan karena teori kepemimpinan berusaha untuk menggambarkan dan menjelaskan

kepemimpinan sebagai sebuah konsep (Ross, 2021). Gaya kepemimpinan menggambarkan bagaimana seorang pemimpin dapat memimpin.

Menurut Dubrin (2016) Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang relatif konsisten yang menjadi ciri seorang pemimpin. Penting untuk memahami bahwa sifat dan kepribadian memengaruhi gaya mana yang akan alami bagi individu tertentu.

Reinout E. de Vries melakukan penelitian dengan 113 pemimpin dan 201 bawahan di beberapa perusahaan untuk mengeksplorasi hubungan antara sifat kepribadian dan gaya kepemimpinan (Dubrin, 2016). Studi ini menyimpulkan bahwa (1) kejujuran dan kerendahan hati berhubungan positif dengan kepemimpinan etis, (2) ekstrasversi berhubungan positif dengan kepemimpinan karismatik, (3) keramahan berhubungan positif dengan kepemimpinan suportif, dan (4) kesadaran berhubungan positif dengan kepemimpinan yang berorientasi tugas.

Berikut ini beberapa gaya kepemimpinan menurut Dubrin (2016):

1) Kepemimpinan karismatik

Sosiolog Max Weber dalam Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan karisma sebagai "kualitas tertentu dari kepribadian individu, yang membedakannya dari orang biasa dan diperlakukan sebagai makhluk supernatural, manusia super, atau setidaknya secara khusus. kekuatan atau kualitas yang luar biasa. Ini tidak dapat diakses oleh orang biasa dan dianggap sebagai asal ilahi atau sebagai teladan, dan atas dasar itu individu yang bersangkutan diperlakukan sebagai seorang pemimpin."

Dalam studi kepemimpinan, karisma adalah kualitas khusus pemimpin yang tujuan, kekuatan, dan tekadnya yang luar biasa membedakan mereka dari

orang lain. Dalam penggunaan umum, istilah karismatik berarti memiliki kepribadian yang menawan dan penuh warna.

Dimensi kunci dari kepemimpinan karismatik adalah, pemimpin melibatkan hubungan atau interaksi antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin. Orang-orang mengakui pemimpin karena karisma yang dimiliki pemimpin tersebut.

2) Kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan transformasional berfokus pada apa yang dicapai pemimpin, namun tetap memperhatikan karakteristik pribadi pemimpin dan hubungannya dengan anggota kelompok. Pemimpin transformasional membantu membawa perubahan besar dan positif dengan menggerakkan anggota kelompok melampaui kepentingan pribadi mereka dan menuju kebaikan kelompok, organisasi, atau masyarakat. Inti dari kepemimpinan transformasional adalah mengembangkan dan mentransformasikan orang yang mendorong perubahan dalam organisasi.

Pemimpin transformasional adalah sosok karismatik. Dua faktor kepribadian kunci yang meningkatkan karisma mereka adalah keramahan dan ekstrasversi, yang digabungkan untuk meningkatkan hubungan interpersonal mereka. Dari jumlah tersebut, ekstrasversi memiliki dampak terbesar. Faktor lain yang termasuk dalam karisma pemimpin transformasional adalah optimisme mereka dan keterbukaan mereka terhadap sudut pandang orang lain. Pemimpin transformasional menghadapi kebutuhan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan cara melakukan perombakan budaya dan subkultur dalam organisasi.

3) kepemimpinan partisipatif

Ciri utama kepemimpinan partisipatif adalah pengambilan keputusan yang dilakukan bersama dengan anggota kelompok. Istilah kepemimpinan bersama, kepemimpinan kolaboratif, dan kepemimpinan tim semuanya mengacu pada ide yang sama sebagai kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan partisipatif mencakup begitu banyak perilaku yang dapat dibagi menjadi tiga sub tipe, yaitu: konsultatif, konsensus, dan demokratis.

- a) Pemimpin konsultatif berunding dengan anggota kelompok sebelum membuat keputusan. Namun, tetap memiliki otoritas terakhir untuk membuat keputusan.
- b) Pemimpin konsensus melakukan konsensus sebelum membuat keputusan. Mereka melakukan diskusi kelompok tentang suatu masalah dan kemudian membuat keputusan yang mencerminkan kesepakatan umum yang didukung setiap anggota kelompok. Semua pekerja yang akan terlibat dalam konsekuensi suatu keputusan memiliki kesempatan untuk memberikan masukan. Sebuah keputusan tidak dianggap final sampai semua pihak yang terlibat setidaknya akan mendukung keputusan tersebut.
- c) Para pemimpin demokratis memberikan otoritas final pada kelompok tersebut. Mereka berfungsi sebagai pengumpul opini kelompok dan mengambil suara sebelum mengambil keputusan.

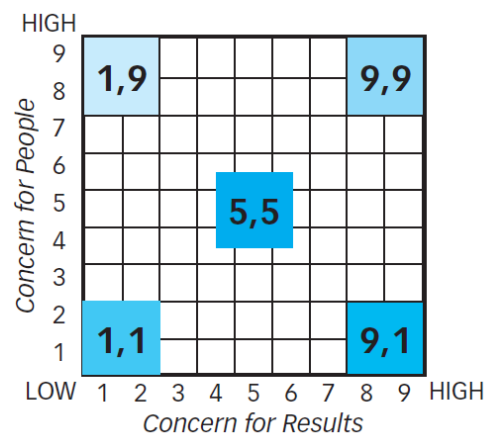
4) Kepemimpinan otokratis

Berbeda dengan pemimpin, pemimpin otokratis berusaha mempertahankan sebagian besar otoritas sebagai pemimpin. Mereka membuat keputusan dengan percaya diri, berasumsi bahwa anggota kelompok akan mematuhi, dan tidak terlalu peduli dengan sikap anggota kelompok terhadap suatu

keputusan. Pemimpin otokratis dianggap berorientasi pada tugas karena mereka sangat menekankan pada penyelesaian tugas. Perilaku otokratis yang khas termasuk memberi tahu orang apa yang harus dilakukan, menegaskan otoritas, dan menjadi model bagi anggota tim.

5) Gaya Kepemimpinan Grid™

Sebuah metode klasik pengklasifikasian gaya kepemimpinan menunjukkan bahwa cara terbaik untuk mencapai kepemimpinan yang efektif adalah dengan mengintegrasikan tugas dan orientasi hubungan. Kepemimpinan Grid™ adalah kerangka kerja untuk menentukan sejauh mana perhatian seorang pemimpin terhadap produksi dan pengikutnya. Ada tujuh gaya kepemimpinan Grid™, yaitu:



Sumber: Dubrin (2016)

Gambar 2.5 Gaya Kepemimpinan Grid™

- 9,1 Mengontrol (Langsung dan Mendominasi)

Perilaku pemimpin antara lain; (1) mengharapkan hasil dan mengambil kendali dengan menyatakan dengan jelas suatu tindakan, dan (2) menegakkan aturan yang mempertahankan hasil tinggi dan tidak mengizinkan penyimpangan.

- 1,9 Mengakomodasi (Hasil dan Mematuhi)
Perilaku pemimpin antara lain; (1) mendukung hasil yang membangun dan memperkuat harmoni, dan (2) membangkitkan antusiasme dengan berfokus pada aspek positif dan menyenangkan dari pekerjaan.
- 5,5 Status quo (Saldo dan Kompromi)
Perilaku pemimpin antara lain; (1) pemimpin mendukung hasil yang populer tetapi berhati-hati agar tidak mengambil risiko yang tidak perlu, (2) pemimpin menguji pendapat dengan orang lain yang terlibat untuk memastikan penerimaan yang berkelanjutan.
- 1,1 acuh tak acuh (Menghindar dan Menghindar)
Perilaku pemimpin antara lain; (1) menjauhkan diri dari mengambil tanggung jawab aktif untuk hasil untuk menghindari terjerat dalam masalah, (2) Jika terpaksa, pemimpin mengambil posisi pasif atau suportif.
- PAT Paternalistik (Resep dan Panduan)
Perilaku pemimpin antara lain; (1) pemimpin melakukan kepemimpinan dengan membuat panduan inisiatif untuk diri sendiri dan orang lain. (2) Pemimpin menawarkan pujian dan penghargaan untuk dukungan, dan mencegah penolakan untuk pemikirannya.
- OPP Oportunistik (Eksplorasi dan Manipulasi)
Perilaku pemimpin antara lain; (1) Pemimpin membujuk orang lain untuk mendukung hasil yang memberinya keuntungan pribadi. Jika pengikut juga mendapat manfaat, maka akan lebih mudah dalam mendapatkan dukungan. (2) Pemimpin mengandalkan pendekatan apa pun yang diperlukan untuk mengamankan keuntungan.
- 9,9 Suara (Berkontribusi dan Berkomitmen)

Perilaku pemimpin antara lain; (1) Pemimpin mendorong kerja tim dengan cara yang mengundang keterlibatan dan komitmen. (2) Pemimpin mengeksplorasi semua fakta dan pandangan alternatif untuk mencapai pemahaman bersama tentang solusi terbaik.

6) Kepemimpinan Wirausaha

Banyak pengusaha menggunakan gaya kepemimpinan serupa yang berasal dari karakteristik dan keadaan kepribadian mereka. Meskipun ada berbagai jenis dan definisi wirausahawan; secara umum, wirausahawan adalah orang yang mendirikan dan menjalankan bisnis yang inovatif. Oleh karena itu, tidak semua pemilik bisnis, termasuk operator waralaba, adalah pemimpin wirausaha. Gambaran umum yang muncul dari seorang wirausahawan adalah orang yang berorientasi pada tugas dan karismatik. Pengusaha mendorong diri mereka sendiri dan orang lain tanpa henti, namun kepribadian mereka juga menginspirasi orang lain.

Sebuah survei yang dilakukan oleh Ernest dan Young dan The Wall Street Journal menemukan bahwa enam kualitas utama seorang pemimpin wirausaha adalah visi, semangat, dorongan, integritas, inovasi, dan pengambil risiko sehingga mendukung sebagian besar poin yang baru saja disajikan.

2.1.3.5 Indikator Kepemimpinan

Menurut (Dubrin, 2016) kepemimpinan terdiri atas beberapa dimensi, yaitu:

1. Figur/tokoh. Pemimpin menjadi sosok yang dihormati dalam organisasi.
2. Juru bicara. Pemimpin sebagai juru bicara memberi tahu bawahannya tentang kegiatan, rencana, kemampuan dan potensi mereka.
3. Negosiator. Pemimpin melakukan tawar menawar untuk dana, fasilitas atau bentuk dukungan lainnya yang membantu pekerjaan bawahannya.

4. Pelatih dan motivator. Pemimpin memberi penghargaan pada hasil kerja bawahannya.
5. Pembangun tim. Pemimpin melakukan kegiatan yang berkontribusi pada moral bawahannya.
6. Pemain tim. Pemimpin menunjukkan perilaku yang pantas, dan ikut bekerja sama dengan karyawan lain dalam organisasi.
7. Pemecah masalah teknis. Pemimpin berperan sebagai ahli dan penasihat teknis yang membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi bawahannya.
8. Pengusaha. Pemimpin terlibat dalam situasi di luar unit yang dapat memberi ide peningkatan kinerja bawahan dan organisasi.
9. Perencana strategis. Pemimpin berperan dalam pembentukan masa depan organisasi dengan menetapkan visi dan arah bagi organisasi, serta membantu perusahaan menghadapi lingkungan eksternal.
10. Pelaksana. Pemimpin ikut andil dalam menerjemahkan rencana menjadi Tindakan.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas. Kemampuan bertindak itu dapat diperoleh manusia baik secara alami maupun dipelajari. Walaupun setiap manusia memiliki potensi untuk berperilaku tertentu, perilaku itu hanya diaktualisasikan pada saat-saat tertentu saja. Potensi untuk berperilaku tersebut disebut sebagai *ability* (kemampuan) sedangkan ekspresi maupun perilaku dari potensi ini dikenal sebagai *performance* (kinerja).

Menurut Busro (2018) kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang diberikan oleh pegawai, baik secara individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugasnya. Orang yang berkinerja tinggi biasa disebut dengan orang yang produktif, sebaliknya orang yang tingkat kinerjanya tidak memenuhi standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berperforma rendah.

Dessler (2020) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Menurut Hasibuan (2016), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Moeheriono (2014) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan atau program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Stolovitch dan Keeps dalam Edison et al. (2016) kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian dari apa yang sudah dikerjakan individu dengan kemampuan dan usaha yang dimilikinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dalam upaya pencapaian sebuah tujuan.

2.1.4.2 Teori kinerja

1. Goal Theory

Teori ini dikemukakan oleh Georgopoulos et al. (1957) yang disebut *path goal theory*. Menurut teori ini kinerja adalah fungsi dari *facilitating process* dan *inhibiting process*. Prinsip dasarnya adalah jika seorang melihat bahwa kinerja yang tinggi itu merupakan jalur untuk memuaskan kebutuhan atau tujuan tertentu,

maka ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs* yang bersangkutan.

Kesimpulan dari teori ini adalah bahwa kinerja merupakan fungsi dari motivasi untuk berproduksi dengan level tertentu. Motivasinya ditentukan oleh kebutuhan yang mendasari tujuan yang bersangkutan dan merupakan alat dari tingkah laku produktif terhadap tujuan yang diharapkan.

2. *Expectancy Theory*

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Heider (1958), dengan pendekatan yang dirumuskan sebagai berikut:

$$P = M \times A$$

Keterangan:

P	=	<i>Performance</i> (kinerja)
A	=	<i>Ability</i> (kemampuan)
M	=	<i>Motivation</i> (motivasi)

Kesimpulan dari teori ini yaitu bahwa kinerja adalah hasil dari interaksi antara motivasi dan kemampuan.

2.1.4.3 Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Menurut Dessler (2020) indikator kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas

Yaitu akurasi, ketelitian, dan bisa diterima.

2) Produktivitas

Yaitu kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.

- 3) Pengetahuan pekerjaan
yaitu keterampilan dan informasi praktis atau teknis yang digunakan dalam pekerjaan.
- 4) Keandalan
yaitu sejauh mana seorang karyawan dapat dipercayakan untuk menyelesaikan dan menindaklanjuti suatu tugas.
- 5) Kehadiran
yaitu sejauh mana karyawan menepati waktu dalam bekerja dan beristirahat.
- 6) Kemandirian
yaitu sejauh mana karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan atau tanpa pengawasan.

2.1.4.4 faktor-faktor yang memengaruhi kinerja

Wexley dan Yukl (1988) mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain adalah motivasi kerja dan disiplin kerja. Campbell dalam Armstrong dan Taylor (2014) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil dari tiga faktor penentu:

- 1) pengetahuan tentang fakta dan hal (disebut pengetahuan deklaratif);
- 2) pengetahuan tentang bagaimana sesuatu dilakukan dan keterampilan untuk melakukannya (disebut pengetahuan dan keterampilan prosedural);
- 3) motivasi untuk bertindak, mengeluarkan usaha dan bertahan (disebut motivasi).

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian, penting untuk mengamati dan mencermati hasil penelitian terdahulu yang relevan. Adapun yang menjadi pedoman bagi penulis dalam penyusunan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Makassar 1” adalah sebagaimana yang pernah dilakukan penelitian terdahulu.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Hander Lobeng, Heru Totok Tri Wahono. (2020)	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sejahtera Usaha Bersama Jombang	1. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini, diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sejahtera Usaha Bersama Jombang. 2. Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sejahtera Usaha Bersama Jombang. 3. Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Sejahtera Usaha Bersama Jombang.
2.	Tri Setiawan, Yeni Absah, Amlys Syahputra Silalahi (2020)	<i>The Influences of Organizational Culture, Job Satisfaction and Motivation on Employee Performances at PT Sumatra System Integrasi Medan.</i>	<i>1. The conclusions are that organizational culture variables, job satisfaction, and motivation have a positive and significant effect on the performance of employees of PT Sumatra Systems Integration both partially and simultaneously.</i>
3.	Faiza Manzoor, Longbao Wei, Mohammad Nurunnabi, Qazi Abdul Subhan, Syed Irshad Ali Shah and Samaher Fallatah. (2019)	<i>The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs</i>	<i>1. Findings of this study revealed that the transformational leadership and CSR activities have a positive association with job performance, and it was also identified that CSR have a positive and affirmative mediating influence in the relationship between transformational leadership and job performance. 2. These findings suggest that qualities of transformational leadership and CSR strategies could increase employees' job performance.</i>

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
4.	Shaikha Alshehhi, Abuelhassan E. Abuelhassan, Mohammed Nusari. (2019)	<i>Effect of Transformational Leadership on Employees' Performances Through Job Satisfaction Within Public Sectors in Uae.</i>	1. The findings in this paper suggest that transformational leadership positively related to employees' performances with or without job satisfaction as mediator. 2. The results document that job satisfaction is positively related to employees' performances. 3. Transformational leadership and job satisfaction of firms contributed positively to the studies employees' performances, which suggest that this is an important factor that helps broaden knowledge of employees' performances in UAE public sectors.
5.	Md. Nurun Nabi, Md. Monirul Islam, Tanvir Mahady Dip, and Md. Abdullah Al Hossain. (2017)	<i>Impact of Motivation on Employee Performances: A Case Study of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh</i>	1. motivation indeed has a momentous effect on employee performance. When the employees will get some extra drive and exertion, it is bound to ameliorate their typical standard of performance.
6.	Sonny Hersona, Iwan Sidharta. (2017)	<i>Influence of Leadership Function, Motivation and Work Discipline on Employees' Performance.</i>	1. Leadership function has a positive impact and greatly affects the employees' performance in the Department of Manpower and Transmigration Karawang Regency. 2. Motivation has a positive effect on the employees' performance in the Department of Manpower and Transmigration Karawang Regency. 3. The function of leadership, motivation and work discipline have a significant effect on the employees' performance in the

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			<i>Manpower and Transmigration Office Karawang Regency.</i>
8.	Akbar Gunawan, Mentari Indra Cahya. (2016)	Analisa Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Banten.	1. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa motivasi sesuai Hierarki Kebutuhan Maslow tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.
7.	Jelita Caroline Inaray, Olivia S. Nelwan, Victor P. K. Lengkong. (2016)	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Amanah Finance di Manado	1. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Amanah Finance di Manado. 2. Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Amanah Finance di Manado. 3. Motivasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Amanah Finance di Manado.
9.	I Wayan Juniantara, I Gede Riana. (2015)	Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi di Denpasar.	1. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar. 2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan koperasi di Denpasar. 3. kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar.
10.	Kiki Cahya Setiawan. (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana di	1. Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

NO	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		Divisi Operasi Pt. Pusri Palembang.	level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang.
11.	Imam Fauzi (2012)	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Unit SKT Brak BL 53 PT. Djarum Kudus.	1. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada unit SKT PT. Djarum Brak BL 53 Kudus. 2. Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada unit SKT PT. Djarum Brak BL 53 Kudus. 3. Kepemimpinan dan motivasi secara Bersama-sama secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada unit SKT PT. Djarum Brak BL 53 Kudus.
12.	Rahmila Sari, Mahlia Muis, Nurjannah Hamid. (2012)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar	1. Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa kepemimpinan, motivasi, dan <i>stress</i> kerja secara Bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. 2. Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. 3. <i>Stress</i> kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makassar. 4. Kepemimpinan adalah variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3 Kerangka Pikir dan Hipotesis Penelitian

Kerangka berpikir merupakan gambaran skematis tentang arah penelitian yang dilakukan. Berkaitan dengan hal tersebut, perlu diketahui skema penelitian yang menggambarkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Di dalam sebuah perusahaan, kinerja merupakan hal yang penting. Setiap karyawan dituntut untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan.

Hipotesis sendiri merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiono, 2008).

2.3.1 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Campbell dalam Armstrong dan Taylor (2014) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil dari tiga faktor penentu: yaitu pengetahuan tentang fakta dan hal (disebut pengetahuan deklaratif), pengetahuan tentang bagaimana sesuatu dilakukan dan keterampilan untuk melakukannya (disebut pengetahuan dan keterampilan prosedural), dan motivasi untuk bertindak, mengeluarkan usaha dan bertahan (disebut motivasi).

Menurut Robbins dan Judge (2017) motivasi berkaitan dengan kesediaan untuk mengeluarkan banyak upaya untuk tujuan. Hasibuan (2016) mendefinisikan motivasi sebagai pemberian tenaga penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, sehingga mau bekerja sama, bekerja secara efektif dan terintegrasi dengan segala daya untuk mencapai kepuasan. Dengan kata lain motivasi merujuk pada kekuatan-kekuatan internal dan eksternal seseorang yang membangkitkan antusiasme dan perlawanan untuk melakukan serangkaian kegiatan tertentu. Pernyataan ini dibuktikan dengan penelitian yang telah

dilakukan oleh Juniantara dan Riana (2015) yang menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H1: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Makassar 1.

2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan berperan penting terhadap pertumbuhan kinerja dalam organisasi. Wexley dan Yukl (1988) berpendapat bahwa kepemimpinan termasuk memengaruhi orang untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga dalam usahanya, atau mengubah tingkah laku mereka. Menurut McShane dan Glinow (2021) kepemimpinan adalah tentang memengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain untuk berkontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi di mana mereka menjadi anggotanya. Definisi ini memiliki dua komponen kunci. Pertama, pemimpin memotivasi orang lain melalui persuasi dan taktik pengaruh lainnya. Mereka menggunakan keterampilan komunikasi, penghargaan, dan sumber daya lainnya untuk memberi energi kolektif menuju pencapaian tujuan yang menantang. Kedua, pemimpin adalah *enabler*. Mereka mengalokasikan sumber daya, mengubah hubungan kerja, meminimalkan gangguan eksternal, dan menetapkan perubahan lingkungan kerja lainnya yang memudahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan merupakan inti manajemen karena kepemimpinan adalah motor penggerak bagi sumber daya manusia dan sumber daya alam lainnya (Siagian dalam Susanto dan Anisah, 2019). Bangun (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen yang dilakukan untuk mewujudkan visi organisasi. Keberhasilan manajer dalam memengaruhi anggotanya terlihat dari kepatuhan dan ketaatan pengikutnya atas rasa tanggung

jawab pekerjaannya. Manajer yang berhasil melaksanakan tugas kepemimpinannya dapat menimbulkan rasa semangat kerja para anggotanya yang berakibat pada meningkatnya kinerja.

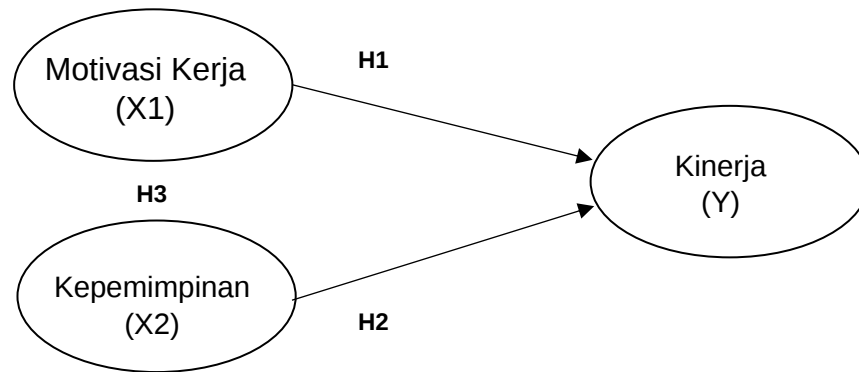
Menurut Ross (2021) kepemimpinan dikaitkan dengan mengidentifikasi tujuan strategis untuk mencapai visi dan rencana strategis untuk mencapai tujuan strategis. Kepemimpinan berperan dalam mengidentifikasi tujuan dan sasaran dalam sebuah organisasi, dan berperan melakukan penilaian kinerja dalam mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Tanggung jawab penting yang berhubungan dengan kinerja adalah untuk memastikan bahwa setiap bawahan atau anggota tenaga kerja mengetahui dan melakukan tanggung jawab pekerjaan mereka untuk memenuhi harapan organisasi (Ross, 2021).

H2: Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Makassar 1.

Sari et al. (2012) membuktikan dalam penelitiannya bahwa variabel kepemimpinan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan. Selain itu (Cahyono, 2012) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa di antara tiga variabel; motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi, variabel kepemimpinan merupakan yang paling dominan memengaruhi kinerja karyawan.

H3: Kepemimpinan menjadi variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Makassar 1.

Berdasarkan uraian di atas maka diperoleh kerangka pikir sebagai berikut:



Gambar 2.6 Kerangka Pikir