

BAB I PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Di tengah perubahan dunia kerja yang kian dinamis dan kompetitif, setiap organisasi dituntut untuk terus meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerjanya. Salah satu penentu keberhasilan organisasi terletak pada karyawan sebagai ujung tombak pelaksana strategi dan operasional. Kinerja karyawan yang optimal bukan hanya mencerminkan produktivitas internal, tetapi juga membentuk citra dan keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Seperti dijelaskan oleh Manik dan Sidharta (2017), kinerja karyawan merupakan hasil interaksi antara kemampuan, motivasi, persepsi peran, dan faktor situasional, dengan motivasi memiliki kontribusi paling signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Sebagai perusahaan milik negara yang berperan strategis dalam penyediaan energi listrik nasional, PT PLN (Persero) memikul tanggung jawab besar untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Kinerja karyawan di unit-unit pelayanan seperti ULP Sungguminasa menjadi kunci dalam menjaga keandalan layanan, efisiensi operasional, dan kepercayaan publik. Dalam konteks inilah, faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memainkan peranan penting dalam menentukan kualitas dan semangat kerja para karyawan.



Kepeimpinan yang efektif tidak hanya sekadar memberi instruksi, tetapi andai dengan kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan gaya n berdasarkan tingkat kesiapan bawahannya, baik dari segi

kemampuan maupun komitmen mereka. Penelitian Zhang et al. (2024) menegaskan bahwa model *Situational Leadership* menekankan tiga kemampuan penting yang harus dimiliki pemimpin, yaitu: kemampuan untuk mendiagnosis kesiapan bawahan, fleksibilitas dalam mengganti gaya kepemimpinan, dan kesepakatan bersama tentang gaya yang digunakan. Pendekatan ini memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang lebih suportif dan produktif, karena gaya memimpin disesuaikan dengan kebutuhan setiap individu.

Di PT PLN (Persero) sendiri, khususnya dalam kerangka transformasi digital dan penerapan budaya kerja *Agile*, terjadi pergeseran dari pola kepemimpinan birokratis menuju model yang lebih adaptif dan partisipatif. Pemimpin tidak hanya dituntut untuk mengarahkan, tetapi juga menjadi fasilitator perubahan dan pembangun semangat kolektif. Hal ini semakin relevan ketika dikaitkan dengan tantangan sektor energi saat ini yang membutuhkan inovasi, ketepatan layanan, dan ketahanan organisasi.

Selain kepemimpinan, motivasi kerja juga menjadi motor penggerak utama dalam pencapaian kinerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi umumnya menunjukkan antusiasme dalam menyelesaikan tugas, memiliki inisiatif, dan menjaga etos kerja yang positif. Penelitian berbasis SEM-PLS menunjukkan bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja secara langsung maupun melalui kepuasan kerja (Ahakwa et al., 2023). Motivasi ini bersumber dari berbagai faktor, baik intrinsik, seperti kebutuhan aktualisasi diri dan kepuasan kerja maupun ekstrinsik seperti kompensasi dan pengakuan dari Marinucci et al. (2020) dalam studi mereka menyatakan bahwa faktor nendorong kepuasan dan kinerja, sementara faktor ekstrinsik berfungsi



menghilangkan ketidakpuasan, yang sejalan dengan konsep motivator dan hygiene dari teori dua faktor Herzberg.

Di PLN, perhatian terhadap motivasi kerja tercermin dalam sistem pembinaan karier, program pelatihan, dan penghargaan berbasis kinerja. Namun demikian, berbagai tantangan tetap dihadapi, mulai dari ketidakseimbangan beban kerja, keterbatasan komunikasi dua arah, hingga belum meratanya penerapan kepemimpinan yang mendorong partisipasi dan perkembangan individu. Penelitian oleh Anwar dan Pramudito (2021) menunjukkan bahwa kombinasi antara gaya kepemimpinan yang suportif dan motivasi kerja yang tinggi secara signifikan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di PT PLN (Persero).

Selain tantangan yang bersifat struktural dan kultural, PT PLN (Persero) ULP Sungguminasa juga menghadapi tantangan operasional yang bersifat lokal. Sebagai unit layanan pelanggan yang langsung berinteraksi dengan masyarakat, karyawan di ULP Sungguminasa dihadapkan pada berbagai situasi kompleks, mulai dari tingginya ekspektasi pelanggan terhadap kecepatan dan ketepatan layanan, hingga dinamika internal seperti keterbatasan SDM dan perubahan sistem kerja digital. Dalam kondisi ini, motivasi kerja yang stabil dan kepemimpinan yang mampu memberikan arahan yang jelas serta dukungan emosional menjadi sangat penting untuk menjaga kualitas layanan.

Lebih jauh, keberhasilan PLN dalam mengimplementasikan transformasi n budaya kerja baru sangat bergantung pada keterlibatan aktif seluruh organisasi, khususnya karyawan di garis depan. Namun, perubahan an target kinerja yang meningkat sering kali tidak dibarengi dengan



peningkatan kapasitas adaptif yang merata di antara personel, yang dapat mengganggu motivasi dan menurunkan moral kerja. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional menjadi sangat krusial. Meta-analisis oleh Wang et al. (2022) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional secara konsisten meningkatkan komitmen afektif dan kinerja karyawan melalui pemicu motivasi intrinsik dan dukungan emosional

Dalam beberapa tahun terakhir, sektor ketenagalistrikan di Indonesia mengalami berbagai dinamika, salah satunya adalah tren penurunan penjualan tenaga listrik terhadap target yang telah ditentukan di beberapa ULP. Penurunan ini tidak hanya mencerminkan tantangan eksternal seperti perlambatan ekonomi atau pergeseran pola konsumsi energi masyarakat, tetapi juga menjadi indikator penting terhadap efektivitas strategi pelayanan dan pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan penyedia listrik, termasuk PT PLN (Persero). Data dari Matrix Kinerja UP3 Makassar Selatan menunjukkan bahwa kinerja penjualan tenaga listrik untuk Unit Layanan Pelanggan Sungguminasa menurun secara signifikan dari tahun 2023 ke tahun 2024 terhadap target yang telah ditentukan oleh manajemen Unit Induk Distribusi Sulawesi Selatan, Barat dan Tenggara dimana pencapaian terhadap target di tahun 2023 sebesar 106,00% dan turun menjadi 98,01% di tahun 2024, hingga pencapaian target di semester I tahun 2025 masih mengalami penurunan dari pencapaian target di tahun sebelumnya yaitu 97,58% . Hal ini mencerminkan perubahan pola konsumsi masyarakat, peningkatan efisiensi energi, serta dampak dari kompetisi energi alternatif. Menuntut adanya



strategis dari sisi internal organisasi, khususnya dalam hal efektivitas pelayanan dan peningkatan motivasi kerja karyawan sebagai ujung tombak kepada pelanggan.

Tabel 1.1 Tabel Pencapaian Kinerja Penjualan Tenaga Listrik

TAHUN	TARGET (GWH)	REALISASI (GWH)	(%) PENCAPAIAN TERHADAP TARGET
2022	417,55	439,09	105.16%
2023	453,94	481,18	106.00%
2024	558,53	522,24	98.01%
2025 (SEM I)	270,75	264,19	97.58%

Sumber : Data Diolah Peneliti (2025)

Adanya kebijakan internal Perusahaan Listrik Negara yang menerapkan rotasi jabatan manajer maksimal setiap dua tahun sebagai bagian dari sistem penyegaran organisasi (*organizational rotation policy*). Rotasi ini bertujuan untuk meningkatkan dinamika kerja, memperluas pengalaman pimpinan, serta mendorong inovasi di setiap unit kerja. Namun, di sisi lain, frekuensi pergantian manajer yang relatif cepat juga memiliki potensi menimbulkan dampak terhadap stabilitas kepemimpinan dan kesinambungan strategi operasional di tingkat unit layanan.

Perubahan gaya kepemimpinan antarperiode sering kali memunculkan perbedaan orientasi kerja, metode komunikasi, dan pendekatan motivasional terhadap karyawan. Kondisi ini dapat mengganggu adaptasi tim, menurunkan konsistensi implementasi strategi pelayanan, serta memengaruhi moral dan motivasi kerja karyawan yang menjadi ujung tombak interaksi dengan pelanggan.

Dengan demikian, penurunan kinerja penjualan tenaga listrik pada PT PLN



ULP Sungguminasa tidak hanya disebabkan oleh faktor eksternal tapi juga berkaitan dengan aspek kepemimpinan dan sistem motivasi yang mengalami disrupsi akibat rotasi manajerial yang cepat.

Kepemimpinan yang bersifat adaptif dan transformatif menjadi elemen kunci dalam mendorong organisasi agar tetap kompetitif di tengah tantangan seperti penurunan penjualan tenaga listrik. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memberikan arahan jelas, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan kinerja individu, membentuk tim yang lebih responsif dan inovatif. Hal ini diperkuat oleh temuan studi oleh Tobias Schmitt (2025), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif secara signifikan berdampak positif terhadap kinerja karyawan, dengan aspek-aspek seperti *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation* mampu meningkatkan inovasi dan efektivitas kerja, meskipun penerapannya perlu disesuaikan dengan konteks budaya organisasi masing-masing. Di sisi lain, motivasi kerja karyawan merupakan faktor krusial dalam menentukan kualitas layanan serta produktivitas kerja. Studi yang dilakukan oleh Dyah Mustikawati et al. (2025) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan berdasarkan analisis regresi pada karyawan Perseroan Terbatas Kompakindo Media Dewata.

Oleh karena itu, dalam konteks upaya meningkatkan kembali kinerja organisasi dan merespons tantangan penurunan penjualan, penting untuk menganalisis secara mendalam bagaimana gaya kepemimpinan dan tingkat motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, khususnya di unit layanan pelanggan seperti PT PLN (Persero) ULP Sungguminasa. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkuat basis kebijakan



perusahaan untuk mendorong transformasi pelayanan yang berorientasi peningkatan kepuasan pelanggan dan keberlanjutan bisnis.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai sejauh mana gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan, khususnya di unit kerja PLN yang memiliki peran vital seperti ULP Sungguminasa. Temuan ini diharapkan tidak hanya berkontribusi terhadap literatur akademik, tetapi juga dapat digunakan oleh manajemen PLN sebagai dasar pengambilan keputusan dalam menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran dan berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:

“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perseroan Terbatas Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Sungguminasa di Kabupaten Gowa.”

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) ULP Sungguminasa di Kabupaten Gowa?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT PLN (Persero) ULP Sungguminasa di Kabupaten Gowa?



4. Apakah motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening (mediasi) dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) ULP Sungguminasa di Kabupaten Gowa?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) ULP Sungguminasa di Kabupaten Gowa.
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan PT PLN (Persero) ULP Sungguminasa di Kabupaten Gowa.
3. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) ULP Sungguminasa di Kabupaten Gowa.
4. Untuk menganalisis apakah terdapat interaksi antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) ULP Sungguminasa di Kabupaten Gowa.

1.4 KEGUNAAN PENELITIAN

1.4.1 KEGUNAAN TEORITIS

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

Penelitian ini memperkuat dan memperluas pemahaman tentang



hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

Temuan penelitian ini juga dapat dijadikan referensi akademik bagi peneliti selanjutnya dalam mengkaji variabel-variabel serupa, serta menjadi bahan perbandingan untuk mengembangkan model kepemimpinan dan sistem motivasi yang lebih efektif di berbagai jenis organisasi, khususnya di sektor BUMN.

1.4.2 KEGUNAAN PRAKTIS

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi:

1. Manajemen PT PLN (Persero) ULP Sungguminasa, sebagai bahan masukan dalam merumuskan dan menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif serta strategi peningkatan motivasi kerja guna meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.
2. Pimpinan Unit dan Supervisor, dalam memahami pentingnya penyesuaian gaya kepemimpinan terhadap karakteristik bawahan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, partisipatif, dan berorientasi pada hasil.
3. Karyawan, sebagai refleksi untuk meningkatkan motivasi intrinsik maupun ekstrinsik dalam mendukung pencapaian target kerja, serta memperbaiki hubungan kerja dengan atasan maupun rekan sejawat.



4. Peneliti atau praktisi di bidang manajemen SDM, sebagai dasar empiris untuk perbaikan sistem kepemimpinan dan motivasi dalam organisasi publik dan BUMN.

1.5 RUANG LINGKUP

Penelitian ini memiliki ruang lingkup sebagai berikut:

1. Ruang Lingkup Substansi

Penelitian ini difokuskan pada analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang diteliti mencakup dimensi-dimensi yang relevan seperti kepemimpinan transformasional dan transaksional, sementara motivasi kerja mencakup aspek intrinsik dan ekstrinsik. Kinerja karyawan diukur berdasarkan indikator seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan tanggung jawab.

2. Ruang Lingkup Organisasi

Penelitian ini dilakukan di lingkungan kerja PT PLN (Persero) ULP Sungguminasa yang berlokasi di Kabupaten Gowa, Sulawesi Selatan. Objek penelitian adalah seluruh karyawan (termasuk petugas SAR APP, HAR, dan Yanggu) yang berada di bawah koordinasi langsung ULP Sungguminasa.

3. Ruang Lingkup Waktu

Penelitian ini dilaksanakan dalam kurun waktu antara bulan Agustus hingga Oktober tahun 2025. Data yang dikumpulkan merupakan data primer melalui

sebaran kuesioner dan wawancara yang dilakukan selama periode tersebut.



4. Ruang Lingkup Metodologi

Pendekatan penelitian ini bersifat kuantitatif dengan metode analisis regresi linear berganda untuk menguji pengaruh parsial maupun simultan antara variabel independen (gaya kepemimpinan dan motivasi kerja) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan).

1.6 SISTEMATIKA TESIS

Untuk memberikan gambaran yang jelas tentang penulisan tesis ini, penulis membagi dalam 6 (enam) bab, dimana masing-masing bab terdiri dari sub bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

Bab I mengenai pendahuluan yang meliputi latar belakang , rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup dan sistematika penulisan.

Bab II mengenai tinjauan pustaka yang meliputi tinjauan tinjauan teori dan konsep yang menjelaskan tentang Kinerja, Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan, kerangka konseptual dan hipotesis penelitian.

Bab III mengenai metode penelitian yang memuat tempat dan waktu penelitian, metode penelitian, definisi operasional dan pengukuran variabel, jenis data dan sumber data, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

Bab IV mengenai hasil penelitian yang meliputi deskripsi data dan deskripsi hasil penelitian

BAB V mengenai pembahasan yang membahas hasil penelitian dari bab IV

Bab VI mengenai penutup meliputi kesimpulan, implikasi, keterbatasan penelitian

an yang mengemukakan beberapa kesimpulan mengenai masalah-
yang sudah dibahas, implikasi dari permasalahan, keterbatasan yang



dihadapi oleh penulis dan selanjutnya mengajukan saran-saran sesuai dengan kesimpulan yang telah dibuat.



Optimized using
trial version
www.balesio.com

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 TINJAUAN TEORI DAN KONSEP

2.1.1 GAYA KEPEMIMPINAN

A. PENGERTIAN PIMPINAN

Dalam konteks organisasi, pemimpin merupakan sosok yang memiliki peran strategis dalam mengarahkan, memengaruhi, dan membimbing individu atau kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Peran pemimpin tidak terbatas pada posisi formal semata, tetapi juga mencakup kemampuan interpersonal, pengambilan keputusan, dan pengelolaan perubahan. Kepemimpinan yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong pencapaian kinerja secara optimal.

Menurut Northouse (2022), kepemimpinan adalah *“a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.”* Definisi ini menekankan bahwa kepemimpinan bersifat dinamis, melibatkan interaksi sosial, serta tidak hanya sebatas memberi instruksi, melainkan juga membangun *motivation, meaning, and mutual purpose* di antara anggota kelompok

Sementara itu, Northouse (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana seorang individu memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Definisi ini menekankan dua elemen utama, yaitu proses dan pengaruh, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan hasil dari posisi formal atau otoritas struktural, tetapi juga berasal dari kemampuan sosial, kemampuan komunikasi, dan kekuatan persuasi dalam



membentuk arah kelompok. Dengan demikian, kepemimpinan merupakan fenomena dinamis yang terus berkembang sesuai konteks dan karakteristik individu yang terlibat.

Del Pino-Marchito et al. (2025) meninjau kembali *Situational Leadership Model* teori asli Hersey & Blanchard, dalam konteks organisasi berkelanjutan (*sustainability*). Mereka menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan situasional tetap relevan, asalkan pemimpin mampu menyesuaikan gaya memimpin berdasarkan kesiapan bawahan dan tuntutan situasi, seperti peningkatan tanggung jawab terhadap Environmental, Social, and Governance (ESG) dan tata kelola etis.

Lebih lanjut, Menurut Yukl dan Gardner (2020) dalam edisi ke-8 buku *Leadership in Organizations*, kepemimpinan didefinisikan sebagai “*The process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives*”. Definisi ini menekankan peran pemimpin bukan hanya sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator, yaitu seseorang yang membantu tim untuk memahami tujuan bersama dan bekerja secara kolektif menuju target yang sama.

Dalam penelitian tentang dinamika kelompok dan pengaruh sosial, Menurut Wang, Crookes, & Halim (2023), kepemimpinan merupakan rangkaian proses di mana pemimpin secara aktif memobilisasi dan memotivasi individu



kerja sama mencapai tujuan bersama. Studi ini menekankan perlunya gaya kepemimpinan sesuai konteks dan kebutuhan tim, serta peran pemimpin dalam memfasilitasi interaksi sosial, membangun

kepercayaan, dan meningkatkan engagement karyawan — semua elemen vital dalam membentuk kelompok yang produktif dan terarah.

Pendekatan *Romance of Leadership* menyoroiti bagaimana pengikut mengagungkan pemimpin sebagai penyebab utama keberhasilan organisasi, meskipun banyak faktor lain juga berperan. Scott & Hart (2025) menjelaskan bahwa, khususnya dalam situasi krisis atau kesuksesan via media digital, orang semakin cenderung mengatribusi pujian dan tanggung jawab secara berlebihan kepada figur pemimpi (pemimpin), memperkuat mitos "pahlawan tunggal". Fenomena ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap kepemimpinan sangat dibentuk oleh konstruksi sosial dan narasi media, bukan semata kualitas objektif pemimpin itu sendiri.

Lebih lanjut, penelitian terkini tentang leadership identity menunjukkan bahwa pemimpin yang prototipikal—yaitu yang dianggap mewakili norma, nilai, dan identitas kelompok, dapat meningkatkan intensi kolektif untuk bertindak bersama. Hal ini menggarisbawahi pentingnya identifikasi antara pemimpin dan anggota kelompok dalam menciptakan upaya kolektif yang efektif.

Menurut definisi terbaru oleh Gardner (2021), kepemimpinan adalah "*the process of persuasion or example by which an individual or leadership team induces a group to pursue objectives held by the leader or shared by the leader and his or her followers*". Penekanan dalam definisi ini adalah pada persuasi, keteladanan, dan pengaruh sosial sebagai inti dari dinamika kepemimpinan.



demikian, kepemimpinan dipahami sebagai aktivitas kontinu, sebuah proses sosial yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan pengikut, kadar otoritas formal atau jabatan.

B. CIRI-CIRI PEMIMPIN

Pemimpin yang efektif bukan hanya ditentukan oleh jabatannya, melainkan oleh karakteristik personal dan perilaku yang dimilikinya dalam memengaruhi orang lain. Ciri-ciri pemimpin sering kali dikaitkan dengan kemampuan untuk mengarahkan, memotivasi, serta menciptakan suasana kerja yang produktif dan inspiratif.

Menurut Robbins dan Judge (2017), ciri-ciri pemimpin mencakup kepercayaan diri, kejujuran, kemampuan komunikasi yang baik, integritas, dan orientasi pada hasil. Pemimpin yang sukses adalah mereka yang mampu menjalin hubungan interpersonal yang sehat, bersikap konsisten terhadap nilai-nilai yang diyakininya, dan memiliki visi yang jelas terhadap tujuan organisasi.

Sementara itu, Northouse (2022) dalam bukunya *Leadership: Theory and Practice (9th Edition)* mengidentifikasi lima karakteristik utama yang secara konsisten melekat pada pemimpin yang efektif, yaitu:

- *Intelligence* (Kecerdasan)

Pemimpin yang efektif umumnya memiliki tingkat kecerdasan di atas rata-rata. Ciri ini tidak hanya mencakup kemampuan kognitif seperti penalaran logis dan analitis, tetapi juga mencakup pemahaman situasional dan kemampuan untuk memecahkan masalah secara strategis. Pemimpin yang cerdas mampu mengumpulkan informasi, menganalisis variabel yang kompleks, dan membuat

n yang bijaksana.



- *Self-confidence* (Kepercayaan Diri)

Kepercayaan diri adalah keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuannya dalam memimpin orang lain dan menyelesaikan tugas. Pemimpin yang percaya diri tidak mudah ragu dalam mengambil keputusan, mampu tampil tegas di depan publik, serta memberikan rasa aman kepada pengikutnya. Namun, Northouse menekankan bahwa kepercayaan diri yang berlebihan tanpa dasar kemampuan dapat menjadi kontraproduktif.

- *Determination* (Keteguhan dan Ketekunan)

Ciri ini merujuk pada dorongan internal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin yang memiliki determinasi akan menunjukkan tekad kuat, konsistensi, dan kegigihan dalam menghadapi hambatan. Mereka tidak mudah menyerah dan cenderung fokus terhadap penyelesaian masalah yang dihadapi tim atau organisasi.

- *Integrity* (Integritas)

Integritas mencerminkan konsistensi antara nilai, perkataan, dan tindakan pemimpin. Pemimpin yang memiliki integritas tinggi akan menjunjung kejujuran, tanggung jawab, dan komitmen terhadap etika. Mereka dihormati karena dapat dipercaya dan tidak mudah tergoda oleh kepentingan pribadi atau kekuasaan.

- *Sociability* (Sikap Sosial)



an yang efektif memiliki kemampuan untuk menjalin hubungan yang baik dengan orang lain. Sikap sosial mencakup keramahan, empati, keterbukaan, dan

kemampuan mendengarkan. Pemimpin dengan sociability tinggi akan mudah diterima oleh timnya dan menciptakan suasana kerja yang inklusif serta suportif.

Dalam kerangka *trait theory*, pemimpin efektif ditandai oleh karakteristik bawaan seperti inisiatif, keberanian, adaptabilitas, dan kesadaran sosial yang tinggi. Studi mutakhir oleh Verawati & Hartono (2020) menemukan bahwa pemimpin yang unggul secara konsisten menunjukkan sifat-sifat ini, yaitu kemampuan mengambil inisiatif, keberanian dalam menghadapi tantangan, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, serta kesadaran sosial dalam mengelola dinamika kelompok. Sifat-sifat tersebut terbukti penting untuk menanggapi tuntutan situasi dan kebutuhan tim secara efektif

Dalam era modern, kecerdasan emosional (EI) telah menjadi ciri penting dari pemimpin efektif. Pemimpin dengan kesadaran diri, kontrol emosi, empati, dan keterampilan sosial yang baik mampu mengelola konflik, membangun hubungan tim yang harmonis, dan menghadapi tekanan kerja dengan tenang. Sebuah systematic review oleh Prajapati et al. (2025) menemukan bahwa pemimpin dengan EI tinggi tidak hanya lebih baik dalam mengelola stres, tetapi juga mampu menciptakan budaya organisasi positif, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta memfasilitasi pengambilan keputusan dan kerjasama tim yang efektif.

C. PRINSIP KEPEMIMPINAN



Pemimpin yang efektif tidak hanya mengandalkan kekuasaan formal atau struktural, melainkan memegang teguh prinsip-prinsip dasar yang menjadi perilaku dan keputusannya. Prinsip kepemimpinan ini berfungsi sebagai

pedoman dalam mengarahkan organisasi, membina hubungan, dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat serta produktif.

1. Memberikan Teladan (*Leading by Example*)

Memberikan teladan lewat tindakan nyata adalah salah satu prinsip paling fundamental dalam kepemimpinan. Pemimpin yang efektif tidak hanya berbicara, tetapi juga berperilaku sesuai standar yang ingin ia tanamkan, termasuk disiplin, integritas, dan profesionalisme. Northouse (2022) menegaskan bahwa pemimpin sukses menjadi model perilaku yang diharapkan dari timnya, bukan hanya melalui kata-kata, tetapi melalui tindakan nyata yang konsisten dan dapat dipercaya.

2. Membangun Kepercayaan (*Building Trust*)

Kepercayaan merupakan landasan hubungan antara pemimpin dan pengikut. Tanpa kepercayaan, akan sulit bagi pemimpin untuk mendapatkan loyalitas dan komitmen. Kouzes dan Posner (2017) menegaskan bahwa kepercayaan adalah elemen esensial dalam kepemimpinan yang tidak bisa ditawar. Pemimpin harus menunjukkan kejujuran, konsistensi, dan integritas untuk membangun reputasi yang dapat dipercaya.

3. Komunikasi yang Efektif

Kemampuan menyampaikan ide, visi, dan instruksi secara jelas dan terbuka merupakan ciri penting dari pemimpin yang berhasil. Menurut Yukl dan Gardner (2020), kepemimpinan pada dasarnya adalah proses yang sangat bergantung pada interaksi dan komunikasi yang efektif. Komunikasi terbuka berperan menghubungkan visi pemimpin dengan pemahaman dan

libatan tim, memperkuat koordinasi, mengurangi kesalahpahaman, dan mendorong partisipasi aktif anggota dalam setiap tahap pelaksanaan tugas.



4. Keadilan dan Objektivitas

Pemimpin yang mampu mempraktikkan keadilan dan objektivitas dalam pengambilan keputusan akan lebih dihargai dan dipercaya oleh timnya. Studi skala besar oleh Jo & Shin (2025) menemukan bahwa persepsi keadilan organisasi (*fairness*) berkorelasi positif dengan keterlibatan karyawan (*engagement*) dan secara signifikan mengurangi tingkat kelelahan (*burnout*). Selain itu, pengakuan yang adil terhadap kontribusi karyawan juga meningkatkan kepercayaan dan komitmen tim

5. Visi yang Jelas dan Inspiratif

Pemimpin harus memiliki visi jangka panjang yang tidak hanya rasional, tetapi juga menginspirasi semangat dan arah kerja. Visinya menjadi peta jalan bagi organisasi dan menjadi motivasi utama bagi seluruh anggota tim. Studi oleh Suryadi et al. (2024) mengungkapkan bahwa pemimpin transformasional yang mampu merumuskan dan menyampaikan visi secara jelas dapat membuat karyawan merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam mencapai tujuan bersama. Hal ini berdampak signifikan pada meningkatnya motivasi intrinsik, kreativitas, dan kinerja tim .

6. Pemberdayaan dan Delegasi

Pemimpin yang efektif tidak hanya membagikan tugas, tetapi juga menunjukkan kepercayaan dan penghargaan terhadap kemampuan bawahan dalam membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab. Northouse (2022) menekankan bahwa pemberdayaan bukan sekadar mendelegasikan pekerjaan, tetapi juga meliputi pengakuan terhadap potensi

du, eksplorasi peran yang menantang, serta memberikan ruang bagi ihan untuk berkembang dalam pengambilan keputusan.



7. Pengambilan Keputusan yang Tepat dan Tanggung Jawab

Kemampuan membuat keputusan yang cepat, tepat, dan bertanggung jawab menjadi prinsip penting lainnya. Robbins dan Judge (2017) menggarisbawahi pentingnya pemimpin dalam menggunakan analisis rasional, intuisi, dan pengalaman dalam situasi krusial. Seorang pemimpin juga harus siap bertanggung jawab atas dampak dari setiap keputusan yang diambilnya.

D. FUNGSI KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan memegang peranan vital dalam organisasi karena pemimpin berfungsi sebagai pengarah, penggerak, dan pengontrol terhadap seluruh kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan bersama. Fungsi-fungsi kepemimpinan ini mencerminkan peran praktis pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia, membentuk budaya organisasi, dan menjamin efektivitas operasional.

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Pemimpin bertanggung jawab dalam menetapkan arah strategis serta merancang langkah konkret untuk mencapainya—baik dalam jangka pendek maupun panjang. Dalam penelitian terbaru, Khalilov, Aliyev, & Zeynalov (2025) menekankan bahwa kemampuan pemimpin dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi perencanaan strategis (*strategic planning*) sangat krusial untuk kesinambungan organisasi. Mereka menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional maupun transaksional berperan besar dalam keberhasilan proses perencanaan, terutama melalui aspek komunikasi, stabilitas, dan pengambilan keputusan yang tepat waktu



2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah perencanaan dibuat, pemimpin harus mengorganisasi sumber daya secara efisien, termasuk menetapkan struktur tim, pembagian tugas, dan alur komunikasi. Menurut Daft (2015), pengorganisasian yang baik memungkinkan pemimpin menciptakan koordinasi kerja yang efektif dan membangun hubungan antarunit kerja yang sinergis.

3. Fungsi Pengarahan (*Leading*)

Fungsi utama dari kepemimpinan adalah memberikan pengarahan dan motivasi kepada anggota organisasi agar bekerja secara efektif dan antusias. Lebih dari sekadar instruksi, seorang pemimpin juga bertindak sebagai inspirator yang menumbuhkan komitmen dan rasa memiliki terhadap visi bersama. Northouse (2022) menegaskan bahwa pemimpin yang efektif tidak hanya menjelaskan “apa” yang harus dilakukan, tetapi juga membangkitkan semangat, makna, dan keterlibatan emosional dalam tim yang mereka pimpin.

4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Pemimpin memiliki fungsi untuk memastikan bahwa semua aktivitas berjalan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan. Ini termasuk melakukan evaluasi, monitoring, serta memberikan koreksi jika terjadi penyimpangan. Menurut Robbins & Judge (2017), pengendalian sangat penting dalam menjaga akuntabilitas dan memastikan efisiensi kinerja.

5. Fungsi Komunikasi dan Representasi

Selain mengelola internal organisasi, pemimpin juga berperan penting sebagai jembatan antara organisasi dan lingkungan eksternal. Mereka harus mampu menjalankan komunikasi formal—seperti pertemuan dengan



stakeholder atau forum publik—serta membangun komunikasi dua arah yang efektif baik ke internal maupun eksternal. Studi terbaru oleh Febriantina et al. (2025) mengungkap bahwa komunikasi pemimpin yang adaptif dan inovatif secara signifikan meningkatkan kinerja tim, memperkuat keterlibatan dan komitmen karyawan, serta memastikan keterpaduan strategi organisasi dengan kebutuhan lingkungan eksternal

E. TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN

Teori kepemimpinan berkembang seiring dengan kemajuan studi perilaku organisasi dan manajemen. Para ahli telah mengembangkan berbagai pendekatan untuk menjelaskan bagaimana seseorang menjadi pemimpin yang efektif serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan kepemimpinan. Berikut ini adalah teori-teori utama dalam kepemimpinan:

1. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori Sifat (*Trait Theory*) berfokus pada kemampuan bawaan individu dalam kepemimpinan bahwa mereka “dilahirkan” dengan karakteristik tertentu yang membedakan mereka sebagai pemimpin. Meski tidak ada daftar sifat universal yang berlaku untuk setiap situasi, terdapat pola karakteristik yang konsisten antara pemimpin unggul. Seperti dijelaskan oleh studi Verawati & Hartono (2020), pemimpin efektif umumnya menunjukkan keberanian, inisiatif, kemampuan beradaptasi, dan kesadaran sosial yang tinggi. Selain itu, penelitian terkini menggarisbawahi pentingnya integrasi berbagai atribut,



di dari kecerdasan kognitif, keterampilan interpersonal, hingga nilai-nilai di, untuk membentuk kepemimpinan yang efektif dalam konteks dinamis (*attribute-pattern approach*)

2. Teori Perilaku (*Behavioral Theory*)

Berbeda dari teori sifat, teori ini fokus pada apa yang dilakukan pemimpin, bukan siapa mereka. Gaya kepemimpinan dapat dipelajari dan dikembangkan melalui pengalaman. Pendekatan paling terkenal berasal dari Ohio State Studies yang mengenalkan dua dimensi yaitu, *initiating structure* (struktur tugas) dan *consideration* (perhatian pada orang). University of Michigan Studies yang membedakan antara *employee-oriented* dan *production-oriented leadership*.

3. Teori Situasional (*Situational Leadership Theory*)

Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling baik. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kesiapan dan kematangan pengikut. Model ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, yang membagi gaya kepemimpinan ke dalam empat tipe:

- *Telling* (instruktif),
- *Selling* (membujuk),
- *Participating* (mendukung),
- *Delegating* (mendelegasikan).

4. Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)

Dikembangkan oleh Fiedler (1967), teori ini menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kecocokan antara gaya kepemimpinan dan



situasi kerja. Model ini mengevaluasi gaya pemimpin melalui LPC (*Least Preferred Coworker*) dan menyesuaikannya dengan tiga variabel situasional:

- Hubungan pemimpin-anggota,
- Struktur tugas,
- Kekuatan posisi.

5. Teori Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership Theory*)

Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi, menciptakan perubahan besar dan pertumbuhan bersama. Bass dan Riggio (2006) menjelaskan empat komponen utama:

- *Idealized influence* (menjadi teladan),
- *Inspirational motivation* (menginspirasi),
- *Intellectual stimulation* (merangsang inovasi),
- *Individualized consideration* (memperhatikan individu).

6. Teori Path-Goal (*Path-Goal Theory*)

Diperkenalkan oleh House (1971), teori ini menekankan bahwa pemimpin efektif adalah mereka yang membantu bawahan mencapai tujuan mereka dengan menjelaskan jalan (*path*) yang harus ditempuh dan menghilangkan hambatan (*obstacles*). Empat gaya kepemimpinan dalam teori ini:



- *Directive* (instruktif),
- *Supportive* (mendukung),
- *Participative* (partisipatif),

- *Achievement-oriented* (berorientasi prestasi).

F. MACAM-MACAM GAYA KEPEMIMPINAN

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang konsisten ditunjukkan oleh pemimpin dalam memengaruhi, membimbing, dan berinteraksi dengan bawahannya. Berbagai ahli telah mengklasifikasikan gaya kepemimpinan ke dalam beberapa tipe. Berikut adalah gaya kepemimpinan yang umum dibahas dalam literatur akademik:

1. Kepemimpinan Otoriter (*Autocratic Leadership*)

Gaya kepemimpinan otoriter ditandai dengan pengambilan keputusan yang sentralistik, di mana pemimpin memiliki kendali penuh atas proses, perintah, dan kebijakan, serta minimnya pelibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin otoriter biasanya memberikan instruksi tegas, mengatur secara detail, dan menuntut kepatuhan.

Gaya ini sering digunakan dalam situasi krisis, proyek yang membutuhkan keputusan cepat, atau lingkungan kerja dengan disiplin tinggi. Namun, dalam jangka panjang dapat menimbulkan resistensi, menurunkan kreativitas, dan melemahkan motivasi kerja.

2. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic/Participative Leadership*)

Kepemimpinan demokratis dikenal juga sebagai kepemimpinan partisipatif.

Pemimpin dengan gaya ini mendorong keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan, terbuka terhadap saran, dan membangun komunikasi dua arah. Tujuan utamanya adalah menciptakan kolaborasi dan memiliki terhadap keputusan yang diambil.



Pendekatan ini mampu meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan kreativitas, karena karyawan merasa dihargai. Namun, gaya ini kurang efektif dalam situasi yang menuntut kecepatan dan ketegasan dalam pengambilan keputusan.

3. Kepemimpinan Laissez-Faire

Pemimpin dengan gaya laissez-faire memberikan kebebasan penuh kepada bawahan untuk mengatur dan menyelesaikan pekerjaan mereka sendiri. Gaya ini menonjolkan kepercayaan terhadap kemampuan dan inisiatif anggota tim, dengan sedikit campur tangan atau arahan langsung dari pemimpin.

Gaya ini efektif jika diterapkan pada tim yang sudah sangat kompeten dan mandiri. Namun, dalam konteks organisasi yang memerlukan arahan dan struktur, gaya ini bisa menyebabkan kekacauan, konflik peran, dan penurunan kinerja.

4. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Pemimpin transformasional berfokus pada inspirasi, motivasi, dan pengembangan individu, serta menciptakan perubahan positif dalam organisasi. Mereka tidak hanya mengelola, tetapi membangkitkan semangat dan menyentuh nilai-nilai idealistik bawahan. Karakteristik utamanya adalah:



Idealized influence (memberi teladan),

Inspirational motivation (memberikan visi dan semangat),

Intellectual stimulation (mendorong kreativitas), dan

- *Individualized consideration* (perhatian terhadap kebutuhan individu).

Transformasional sangat efektif dalam lingkungan perubahan dan inovasi.

5. Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*)

Gaya ini menitikberatkan pada hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan, yaitu penghargaan diberikan jika karyawan memenuhi target, dan sanksi diberikan atas pelanggaran atau kegagalan.

Transaksional efektif dalam sistem yang stabil, prosedural, dan jelas. Namun gaya ini cenderung kurang mendorong inovasi karena berfokus pada tugas rutin dan pencapaian formal.

6. Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership*)

Menurut Hersey dan Blanchard, tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling tepat. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kondisi kesiapan, kematangan, dan kompetensi bawahan. Empat gaya utama:

- *Telling*: untuk bawahan yang belum siap dan butuh arahan jelas,
- *Selling*: untuk bawahan yang butuh bimbingan dan dorongan,
- *Participating*: untuk bawahan yang mampu tetapi kurang percaya diri,
- *Delegating*: untuk bawahan yang kompeten dan mandiri.



G. KARAKTER PEMIMPIN

Karakter pemimpin merupakan kualitas moral, etika, dan kepribadian yang melekat pada diri seorang pemimpin dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya. Karakter inilah yang membedakan pemimpin sejati dari sekadar manajer atau atasan formal. Kepemimpinan yang berkarakter kuat akan menciptakan kepercayaan, loyalitas, dan pengaruh yang berkelanjutan dalam organisasi.

Menurut Northouse (2022), karakter merupakan dimensi penting dalam kepemimpinan karena pemimpin yang baik tidak hanya dinilai dari kompetensinya, tetapi juga dari nilai-nilai yang ditanamkan dan ditunjukkan melalui perilaku sehari-hari. Karakteristik Pemimpin yang Efektif:

1. Integritas

Integritas adalah konsistensi antara kata dan perbuatan. Pemimpin yang berintegritas tinggi akan memegang teguh prinsip kejujuran dan keadilan, sehingga mampu membangun kepercayaan dalam tim.

2. Tanggung Jawab (*Accountability*)

Pemimpin bertanggung jawab atas hasil kerja tim dan berani mengambil risiko atau mengakui kesalahan.

3. Empati



Kemampuan memahami perasaan dan perspektif orang lain adalah kunci membangun hubungan yang kuat dalam organisasi. Pemimpin yang empatik

akan lebih mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif.

4. Komitmen terhadap Visi dan Nilai

Pemimpin yang kuat memiliki visi yang jelas serta menunjukkan dedikasi terhadap nilai-nilai inti organisasi. Hal ini membuat mereka mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan.

5. Kerendahan Hati (*Humility*)

Pemimpin sejati tidak merasa lebih unggul dari orang lain dan terbuka terhadap kritik serta masukan. Mereka mengedepankan kerja sama daripada dominasi.

2.1.2 MOTIVASI KERJA

A. PENGERTIAN MOTIVASI

Motivasi merupakan salah satu konsep kunci dalam studi perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, karena berkaitan erat dengan alasan seseorang melakukan suatu tindakan. Motivasi menjadi penggerak utama di balik perilaku individu dalam mencapai tujuan pribadi maupun organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2017), motivasi diartikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Definisi ini menekankan bahwa motivasi bukan hanya soal besarnya keinginan seseorang untuk bertindak, tetapi juga terkait dengan seberapa kuat dan seberapa lama usaha tersebut dipertahankan.



Sementara itu, Stephen P. Robbins (2015) dalam buku *Organizational Behavior* menegaskan bahwa motivasi mencakup faktor internal maupun eksternal yang memicu keinginan seseorang untuk bekerja. Faktor internal mencakup kebutuhan, keinginan, dan tujuan pribadi; sedangkan faktor eksternal mencakup insentif, penghargaan, dan lingkungan kerja.

Menurut Ryan dan Deci (2017), motivasi mencakup berbagai tingkat regulasi internal dan eksternal, di mana motivasi intrinsik, yang didorong oleh minat, kesenangan, atau tantangan pribadi. Berbeda dari motivasi ekstrinsik, yang dipicu oleh ganjaran, pengakuan, atau tekanan sosial. Motivasi ini memengaruhi sejauh mana karyawan menunjukkan inisiatif, ketekunan, dan kualitas kinerja dalam tugas sehari-hari.

Menurut Kurt (2021), teori kebutuhan tiga motivator David McClelland menyatakan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh tiga kebutuhan psikologis utama Need for Achievement yaitu dorongan untuk mencapai prestasi tinggi, menerima tanggung jawab, dan mendapatkan umpan balik atas hasil kerja; Need for Power yaitu keinginan untuk memengaruhi atau mengendalikan orang lain; dan Need for Affiliation, hasrat untuk membangun dan menjaga hubungan sosial yang harmonis. Teori ini menegaskan bahwa motivasi lahir dari kekuatan batin individu yang berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan ini, sehingga memengaruhi perilaku, kinerja, dan kepuasan kerja mereka

Studi terbaru oleh Mitsakis dan Galanakis (2022) memperkuat penerapan di lingkungan kerja kontemporer. Penelitian mereka secara empiris <an bahwa faktor intrinsik, seperti jenis pekerjaan yang menantang dan



pengakuan atas pencapaian, berperan signifikan dalam meningkatkan kepuasan dan motivasi. Sementara itu, faktor ekstrinsik, termasuk gaji, kondisi kerja, dan hubungan dengan atasan, berfungsi sebagai penangkal ketidakpuasan, bukan sebagai pendorong kepuasan positif

B. TUJUAN PEMBERIAN MOTIVASI

Motivasi dalam organisasi diberikan bukan sekadar untuk memuaskan kebutuhan karyawan, tetapi lebih jauh untuk menggerakkan karyawan agar bekerja secara produktif, berkualitas, dan berkomitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tujuan pemberian motivasi berkaitan dengan bagaimana manajemen berusaha menciptakan dorongan internal karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan optimal.

Menurut Robbins dan Judge (2017), tujuan utama pemberian motivasi adalah untuk meningkatkan intensitas, arah, dan ketekunan perilaku kerja karyawan agar selaras dengan sasaran organisasi.

Tujuan-tujuan pemberian motivasi dari berbagai sumber

1. Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja Kerja

Motivasi membantu karyawan memanfaatkan potensi secara maksimal sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Dengan adanya motivasi yang tinggi, karyawan cenderung memberikan upaya yang lebih besar dalam pekerjaannya.



2. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Pemberian motivasi yang tepat dapat menciptakan perasaan puas dalam bekerja. Karyawan yang termotivasi akan lebih menikmati pekerjaannya, merasa dihargai, dan memiliki semangat kerja yang stabil.

3. Mendorong Loyalitas dan Mengurangi Turnover

Motivasi yang efektif dapat memperkuat loyalitas karyawan dan menekan angka keluar-masuk pegawai. Karyawan yang merasa diperhatikan kebutuhan dan penghargaannya cenderung akan bertahan lebih lama di organisasi.

4. Meningkatkan Kreativitas dan Inovasi

Karyawan yang termotivasi lebih terbuka untuk berpikir kreatif dan mencari solusi inovatif dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

5. Mengembangkan Potensi dan Kompetensi Karyawan

Motivasi yang berkelanjutan akan mendorong karyawan untuk mengembangkan diri melalui pelatihan, pendidikan, maupun inisiatif pribadi, sehingga kapasitas kompetensinya terus berkembang.

C. METODE DAN BENTUK PEMBERIAN MOTIVASI

Agar motivasi kerja dapat tercipta dan dipertahankan secara optimal, organisasi perlu menerapkan berbagai metode dan bentuk pemberian motivasi. Pemberian motivasi tidak hanya sebatas pada aspek finansial (insentif), tetapi juga mencakup pendekatan psikologis, lingkungan kerja, pengembangan diri, dan dukungan sosial.



Menurut Robbins & Judge (2017), manajer harus mampu mengombinasikan berbagai pendekatan motivasional agar sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik karyawan. Setiap individu memiliki kebutuhan dan respons yang berbeda terhadap bentuk motivasi tertentu.

Metode pemberian motivasi

1. Metode Positif

Pemimpin menciptakan motivasi dengan memberikan dorongan, dukungan, penghargaan, dan lingkungan kerja yang nyaman. Metode ini membangun hubungan positif antara manajer dan karyawan.

2. Metode Negatif (Kontrol dan Pengawasan Ketat)

Motivasi ditimbulkan melalui penerapan sanksi, pengawasan, dan pengendalian yang ketat terhadap perilaku karyawan. Metode ini biasanya bersifat jangka pendek dan digunakan dalam kondisi darurat.

3. Metode Individual

Pemberian motivasi disesuaikan dengan kebutuhan personal masing-masing individu. Misalnya, bagi karyawan yang butuh pengembangan diri, diberikan pelatihan; bagi yang butuh pengakuan, diberikan penghargaan.

4. Metode Kelompok

Pemberian motivasi dilakukan secara kolektif, misalnya melalui program team building, reward berbasis prestasi tim, dan penghargaan kolektif. Ini dapat mempererat solidaritas tim.

Sedangkan bentuk-bentuk pemberian motivasi



1. Motivasi Intrinsik

Berangkat dari dorongan internal, seperti kepuasan kerja, tantangan tugas, pengembangan diri, dan rasa tanggung jawab

2. Motivasi Ekstrinsik

Berasal dari faktor luar diri, seperti gaji dan tunjangan, insentif dan bonus, penghargaan formal, keamanan kerja.

3. Motivasi Finansial

Gaji, bonus, insentif, tunjangan, dan fasilitas material.

4. Motivasi Non-Finansial

Penghargaan, pengakuan, kesempatan karir, suasana kerja, program pengembangan diri.

D. KEBUTUHAN DAN TEORI MOTIVASI

Kebutuhan merupakan dorongan dasar internal yang melatarbelakangi munculnya motivasi. Setiap individu terdorong untuk berperilaku demi memenuhi kebutuhan yang dirasakannya. Ketika suatu kebutuhan belum terpenuhi, individu akan berusaha memenuhi kebutuhan tersebut, yang memunculkan motivasi untuk bertindak (Robbins & Judge, 2017).

Para ahli mengembangkan berbagai teori motivasi berbasis kebutuhan untuk menjelaskan bagaimana dorongan tersebut mengarahkan perilaku

g. Berikut beberapa teori utama:



1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

Teori ini dikembangkan oleh Abraham Maslow (1943) yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun secara hierarkis, dari yang paling dasar hingga kebutuhan tertinggi, yaitu:

- Kebutuhan Fisiologis (makan, minum, istirahat),
- Kebutuhan Keamanan (stabilitas, perlindungan),
- Kebutuhan Sosial (afeksi, hubungan sosial),
- Kebutuhan Penghargaan (pengakuan, status),
- Kebutuhan Aktualisasi Diri (pengembangan potensi diri).

Menurut Maslow, kebutuhan di tingkat lebih tinggi baru menjadi sumber motivasi yang dominan jika kebutuhan yang lebih rendah telah relatif terpenuhi.

2. Teori Dua Faktor Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory)

Frederick Herzberg (1959) membedakan dua kategori faktor yang mempengaruhi motivasi kerja:

- *Motivator Factors* (intrinsik): pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, pengembangan.
- *Hygiene Factors* (ekstrinsik): gaji, kondisi kerja, hubungan interpersonal, kebijakan perusahaan.



or hygiene tidak menimbulkan motivasi positif, tetapi ketidakhadirannya
sebabkan ketidakpuasan. Sebaliknya, motivator mendorong kepuasan
tinggi.

3. Teori Kebutuhan McClelland (McClelland's Theory of Needs)

David McClelland (1987) mengidentifikasi tiga kebutuhan dominan yang memengaruhi motivasi individu:

- *Need for Achievement* (nAch): dorongan untuk berprestasi,
- *Need for Power* (nPow): dorongan untuk mempengaruhi dan mengontrol orang lain,
- *Need for Affiliation* (nAff): dorongan untuk menjalin hubungan sosial yang harmonis.

Setiap individu memiliki kombinasi kebutuhan yang berbeda, dan pemahaman kebutuhan ini penting dalam manajemen sumber daya manusia.

4. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth Theory*) oleh Alderfer

Clayton Alderfer (1969) menyempurnakan teori Maslow dengan mengelompokkan kebutuhan menjadi tiga:

- *Existence*: kebutuhan material dan fisiologis,
- *Relatedness*: kebutuhan hubungan sosial,
- *Growth*: kebutuhan pengembangan pribadi.

Berbeda dengan Maslow, dalam ERG Theory, beberapa kebutuhan bisa aktif secara bersamaan, serta memungkinkan pergerakan naik-turun antara tingkatan kebutuhan.



E. FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI

Motivasi kerja karyawan dalam organisasi tidak terbentuk secara otomatis. Terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi tingkat motivasi seseorang, baik faktor internal yang berasal dari dalam individu, maupun faktor eksternal yang berasal dari lingkungan kerja. Memahami faktor-faktor ini sangat penting bagi manajemen organisasi dalam menyusun strategi pemberian motivasi yang efektif.

1. Faktor Internal (*Personal Factors*)

Faktor internal merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri individu, antara lain:

a. Kebutuhan Individu

Setiap individu memiliki kebutuhan yang unik, baik kebutuhan fisiologis, sosial, maupun kebutuhan aktualisasi diri. Ketika kebutuhan ini belum terpenuhi, maka akan muncul dorongan untuk berperilaku guna memenuhinya.

b. Kepribadian dan Sikap

Karakteristik pribadi, seperti rasa percaya diri, optimisme, self-efficacy, serta orientasi tujuan akan mempengaruhi tingkat motivasi seseorang.

c. Nilai-Nilai Pribadi

Setiap individu memiliki nilai-nilai yang diyakini, misalnya nilai kerja keras, integritas, atau penghargaan terhadap pencapaian. Nilai-nilai ini menjadi dasar dalam mengarahkan perilaku kerja.

2. Faktor Eksternal (*Situational/Environmental Factors*)

Faktor eksternal merupakan pengaruh dari luar individu, khususnya dari lingkungan kerja organisasi.



a. Gaji dan Kompensasi

Imbalan finansial sering menjadi daya tarik utama yang mendorong seseorang bekerja keras. Meski demikian, kompensasi yang adil hanyalah salah satu komponen pembentuk motivasi.

b. Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja fisik maupun sosial yang nyaman, aman, dan mendukung, sangat berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan.

c. Kepemimpinan dan Gaya Manajerial

Perilaku dan gaya kepemimpinan atasan secara signifikan mempengaruhi tingkat motivasi bawahan, baik melalui pemberian arahan, pengakuan, maupun pemberdayaan.

d. Kesempatan Pengembangan Diri

Peluang untuk mengembangkan kemampuan, mengikuti pelatihan, promosi jabatan, atau pengembangan karier akan meningkatkan motivasi kerja.

e. Pengakuan dan Penghargaan

Pemberian penghargaan atas prestasi yang dicapai karyawan mampu meningkatkan harga diri dan memperkuat motivasi intrinsik mereka.

F. PERLUNYA MOTIVASI KERJA

Motivasi kerja memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang berhasil

gunakan sistem motivasi yang baik akan mampu meningkatkan produktivitas, kinerja, loyalitas, serta mendorong pengembangan diri karyawan. Tanpa



motivasi, karyawan cenderung bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban minimum, sehingga kinerja dan efektivitas organisasi menurun.

Menurut Robbins & Judge (2017), motivasi merupakan faktor utama yang mendorong intensitas, arah, dan ketekunan usaha karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang termotivasi akan mengerahkan usaha maksimal untuk memenuhi target yang telah ditetapkan, sekaligus menunjukkan sikap proaktif dalam bekerja.

Alasan perlunya motivasi kerja

1. Meningkatkan Produktivitas dan Efektivitas Kerja

Motivasi mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat, berorientasi pada hasil, dan menggunakan keterampilan secara optimal. Dengan demikian, produktivitas individu dan tim meningkat.

2. Mengembangkan Potensi dan Kompetensi Karyawan

Motivasi mendorong individu untuk terus belajar, meningkatkan kemampuan, dan mengembangkan diri agar mampu memberikan kontribusi lebih besar bagi organisasi.

3. Menciptakan Kepuasan dan Komitmen Kerja

Karyawan yang termotivasi cenderung lebih puas dengan pekerjaannya dan memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi, sehingga berpengaruh terhadap peningkatan loyalitas dan pengurangan turnover.

4. Mendorong Inovasi dan Kreativitas

Motivasi yang tinggi, khususnya motivasi intrinsik, membuat karyawan lebih berani menyampaikan ide-ide baru, mencari solusi kreatif, dan berani mengambil inisiatif perubahan.



5. Menumbuhkan Disiplin dan Tanggung Jawab

Dengan adanya motivasi yang kuat, karyawan terdorong untuk menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan mematuhi peraturan organisasi secara sukarela, bukan karena tekanan eksternal.

2.1.3 KINERJA

A. PENGERTIAN KINERJA

Dalam manajemen sumber daya manusia, kinerja (*performance*) merupakan konsep penting yang menjadi ukuran keberhasilan individu maupun organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja umumnya dipahami sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh individu atau kelompok dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Robbins dan Judge (2017), kinerja didefinisikan sebagai rekam jejak hasil yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas yang ditetapkan, baik dari segi intensitas usaha, arah perilaku, maupun ketekunan dalam bekerja. Dengan kata lain, kinerja mencerminkan seberapa efektif seseorang menggunakan kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan (Robbins & Judge, 2017, p. 211).

Penelitian oleh Muhani, Krisnandi, dan Digdowiseiso (2024) di lingkungan Kementerian Perindustrian menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui tiga indikator utama, yaitu: kuantitas kerja, kualitas kerja, dan kedisiplinan.



angkunegara (2015) menekankan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam

melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Oleh karena itu, penilaian kinerja harus mencerminkan output kerja yang dapat diukur secara objektif (Mangkunegara, 2015, p. 67).

Kinerja karyawan bukan hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga oleh perilaku yang konsisten dan kualitas pelaksanaannya. Sebagai contoh, studi terbaru oleh Loang & Ahmad (2023) mengungkap bahwa kombinasi antara motivasi, komunikasi efektif, dan sistem penghargaan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal ini menegaskan pentingnya intervensi kepemimpinan dalam membentuk perilaku kerja karyawan yang berkualitas serta menghasilkan output yang optimal

Bernardin & Russell (2013) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil terukur dari perilaku pekerjaan yang relevan dengan tujuan organisasi. Penelitian terbaru oleh Vuong dan Nguyen (2022) menguatkan pendapat tersebut, dengan menyatakan bahwa evaluasi kinerja yang baik harus mempertimbangkan kedua dimensi, yaitu behavioral performance (perilaku kerja) dan task performance (hasil kerja). karena keduanya saling melengkapi dalam mendorong keberhasilan organisasi

Kinerja karyawan merupakan hasil dari interaksi antara tiga faktor penting: kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan persepsi peran (*role perception*), dengan motivasi menjadi faktor yang paling dominan. Penelitian Manik & Sidharta (2017) di instansi pemerintahan Bandung menemukan bahwa semua faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja, menegaskan bahwa peran dan dorongan motivasi sangat penting selain kemampuan dalam mencapai hasil kerja yang optimal..



B. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN

Kinerja karyawan dalam organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi dari berbagai faktor internal maupun eksternal. Pemahaman atas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menjadi sangat penting bagi manajemen organisasi untuk mengelola sumber daya manusia secara optimal.

Menurut berbagai sumber, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan secara umum dapat dibagi menjadi dua kelompok besar, yaitu faktor internal (personal) dan faktor eksternal (organisasional).

1. Faktor Internal (*Personal*)

- Kemampuan (*Ability*)

Meliputi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan bakat individu.

- Motivasi (*Motivation*)

Dorongan internal yang menggerakkan individu bekerja dengan optimal, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik.

- Persepsi Peran (*Role Perception*)

Sejauh mana individu memahami tugas, tanggung jawab, dan harapan pekerjaan.

- Kepribadian dan Sikap

Sikap positif, rasa percaya diri, dan orientasi prestasi sangat mempengaruhi hasil kerja.

- Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*)

Kemampuan mengelola emosi diri dan orang lain untuk menjaga hubungan interpersonal yang produktif.



2. Faktor Eksternal (Organisasional)

- Gaya Kepemimpinan
Pemimpin yang suportif, komunikatif, dan adil mendorong kinerja karyawan.
- Lingkungan Kerja
Kondisi fisik dan psikologis lingkungan kerja yang aman dan nyaman.
- Sistem Kompensasi dan Penghargaan
Upah, insentif, bonus, penghargaan formal maupun non-formal.
- Kesempatan Pengembangan Diri
Peluang mengikuti pelatihan, pendidikan, promosi, dan pengembangan karier.
- Dukungan Organisasi
Iklim organisasi, budaya perusahaan, dan sistem pendukung manajemen yang kuat.

C. KARAKTERISTIK KINERJA KARYAWAN

Kinerja karyawan merupakan ukuran penting dalam menilai efektivitas individu dalam organisasi. Untuk memahami dan mengukur kinerja secara objektif, diperlukan pemahaman mengenai karakteristik kinerja. Karakteristik ini menjelaskan dimensi-dimensi kinerja yang dinilai dan menjadi tolok ukur keberhasilan pelaksanaan tugas kerja.

Sementara itu, Mangkunegara (2015) juga mengemukakan bahwa aspek kinerja tidak hanya dilihat dari hasil akhir, tetapi juga dari sikap kerja, disiplin, loyalitas, kreativitas, serta inisiatif individu dalam melaksanakan



tugas. Pemimpin organisasi perlu mempertimbangkan berbagai dimensi perilaku kerja tersebut dalam mengevaluasi kinerja karyawan secara menyeluruh (Mangkunegara, 2015, p. 67).

Robbins & Judge (2017) menambahkan bahwa fleksibilitas dan kemampuan adaptasi juga merupakan karakteristik kinerja yang semakin penting, khususnya dalam menghadapi lingkungan kerja yang dinamis dan terus berubah. Karyawan yang adaptif cenderung mampu tetap produktif meskipun menghadapi perubahan kebijakan, teknologi, maupun situasi pasar (Robbins & Judge, 2017, p. 214).

D. INDIKATOR KINERJA KARYAWAN

Dalam mengukur kinerja karyawan secara objektif, diperlukan indikator yang jelas sebagai dasar evaluasi. Indikator kinerja merupakan variabel-variabel yang digunakan untuk menilai sejauh mana individu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi. Penentuan indikator yang tepat memungkinkan organisasi melakukan penilaian kinerja secara lebih adil, terukur, dan bermanfaat untuk pengembangan karyawan.

Dalam usaha mengukur kinerja karyawan secara menyeluruh, Vuong dan Nguyen (2022) mengidentifikasi enam indikator kunci, yaitu:

1. *Quantity of Work* (Jumlah Hasil Kerja)

Menggambarkan seberapa banyak output atau volume pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu.



2. *Quality of Work* (Kualitas Hasil Kerja)

Menggambarkan ketelitian, keakuratan, ketepatan waktu, dan kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan.

3. *Timeliness* (Ketepatan Waktu)

Menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai jadwal yang telah ditetapkan, tanpa keterlambatan yang berarti.

4. *Attendance* (Kehadiran)

Menggambarkan tingkat kehadiran karyawan dalam melaksanakan tugasnya secara konsisten sesuai jam kerja.

5. *Effectiveness* (Efektivitas Kerja)

Mengukur sejauh mana karyawan mampu mencapai target kerja dengan penggunaan sumber daya secara optimal.

6. *Interpersonal Impact* (Kerja Sama dan Hubungan Sosial)

Menggambarkan kemampuan karyawan bekerja sama, membangun hubungan baik dengan atasan, rekan kerja, dan pelanggan.

2.2 TINJAUAN EMPIRIS

Sejumlah penelitian empiris sebelumnya telah mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan di berbagai konteks organisasi, baik swasta maupun BUMN, termasuk di sektor pelayanan publik seperti PT PLN (Persero).

Penelitian yang dilakukan oleh Sutanto (2019) menunjukkan bahwa gaya pinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap aryanan. Dalam penelitiannya pada perusahaan jasa, pemimpin yang



mampu memberikan inspirasi, perhatian individual, serta dorongan intelektual terbukti meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi variabel intervening yang memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

Selanjutnya, Pratiwi (2020) dalam penelitiannya di BUMN menemukan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung menunjukkan komitmen kerja, inisiatif, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang berujung pada peningkatan produktivitas.

Sementara itu, penelitian oleh Arifin dan Nugroho (2018) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan sistem kompensasi yang adil secara bersama-sama mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang suportif dan gaya kepemimpinan yang partisipatif meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi, sehingga berdampak pada peningkatan kualitas kerja.

Hasil penelitian Rahmawati (2017) pada sektor energi menyatakan bahwa kepemimpinan situasional yang menyesuaikan gaya memimpin dengan kondisi kemampuan dan kesiapan karyawan efektif meningkatkan motivasi kerja serta kinerja karyawan. Dalam kondisi karyawan yang sudah matang secara kompetensi, gaya kepemimpinan delegatif menghasilkan kinerja lebih optimal dibanding gaya instruktif.



kemudian, Yulianti (2021) melakukan penelitian di PT PLN (Persero), secara khusus mengungkapkan bahwa motivasi kerja menjadi faktor

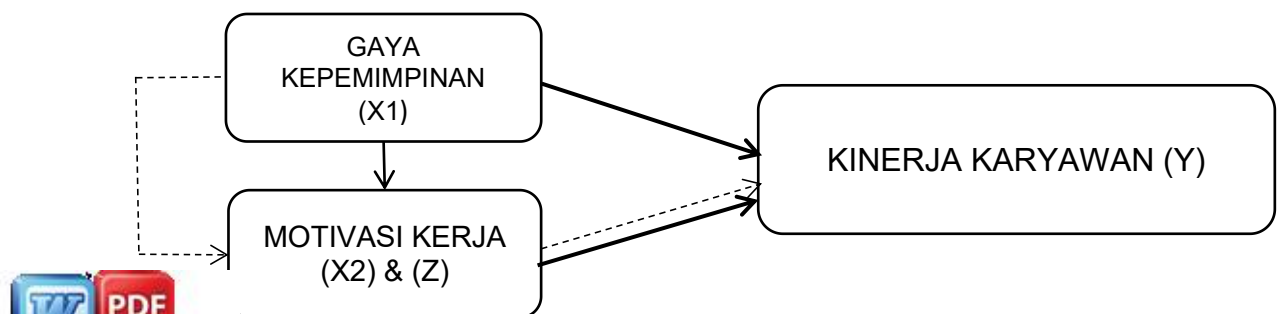
penentu utama dalam menjaga kinerja karyawan di lingkungan pelayanan publik. Selain itu, peran pemimpin sebagai motivator internal terbukti mendorong karyawan mempertahankan kinerja di tengah tingginya tuntutan pelanggan dan dinamika pelayanan kelistrikan.

Secara umum, hasil-hasil penelitian empiris di atas memperkuat asumsi bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan dua variabel penting yang saling berinteraksi dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan bawahan, memberikan dukungan motivasional yang tepat, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, akan berkontribusi pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

2.3 KERANGKA KONSEPTUAL

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Secara konseptual, variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mencerminkan pola perilaku pemimpin dalam memengaruhi, membimbing, dan mengarahkan karyawan guna mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan karakteristik individu serta dinamika situasional yang dihadapi tim. Hal ini terbukti dapat meningkatkan motivasi kerja, loyalitas terhadap organisasi, serta produktivitas karyawan (Ismail et al., 2021; Choi et al., 2020). Dalam konteks penelitian ini, fokus gaya kepemimpinan mencakup tiga dimensi utama:

- Gaya Transformasional, Pemimpin transformasional menginspirasi, memberikan visi, dan membangkitkan semangat kerja tim melalui pendekatan yang menumbuhkan komitmen dan pengembangan individu (Purwanto et al., 2020).
- Gaya Demokratis, Gaya ini dicirikan oleh keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, keterbukaan komunikasi, dan hubungan kerja yang kolaboratif, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan rasa memiliki terhadap organisasi (Afriyeni & Hayati, 2023).
- Gaya Situasional, Pemimpin dengan gaya situasional mampu menyesuaikan pendekatan kepemimpinan berdasarkan tingkat kesiapan dan kemampuan bawahan, baik melalui pengarahan langsung maupun pemberdayaan (Gunawan et al., 2021).



2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan psikologis yang berasal dari dalam maupun luar individu yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dan berkontribusi secara optimal dalam lingkungan kerja. Motivasi yang tinggi terbukti mampu mendorong perilaku kerja yang positif, meningkatkan inisiatif, serta mendorong ketekunan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang kompleks dan menantang (Hapsari et al., 2021; Widodo & Wahyudi, 2020). Dalam penelitian ini, motivasi kerja dipahami melalui dua dimensi utama:

- Motivasi Intrinsik (kepuasan tugas, pengembangan diri, tanggung jawab)
- Motivasi Ekstrinsik (kompensasi, penghargaan, lingkungan kerja)

Motivasi intrinsik sering kali berkorelasi lebih kuat dengan keberlanjutan kinerja dalam jangka panjang, sementara motivasi ekstrinsik penting untuk memicu performa dalam jangka pendek atau situasi kompetitif (Sihombing & Siregar, 2022).

3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan representasi dari hasil kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif yang dicapai dalam menjalankan tugas sesuai dengan peran dan tanggung jawab yang diemban. Kinerja yang baik tidak hanya tercermin dari hasil akhir, tetapi juga dari proses pelaksanaan kerja yang mencakup kedisiplinan, kolaborasi, dan efisiensi. Menurut Putra & wan (2020), kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian hasil kerja diperoleh individu, yang dinilai berdasarkan standar atau indikator itu yang telah ditetapkan organisasi. Sementara itu, penelitian oleh



Anugrah dan Fatmawati (2021) juga menegaskan bahwa pengukuran kinerja penting untuk mengevaluasi kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan. Dalam konteks penelitian ini, indikator kinerja karyawan terdiri dari lima aspek utama:

- Kuantitas hasil kerja
- Kualitas hasil kerja
- Ketepatan waktu penyelesaian tugas
- Kehadiran dan disiplin
- Kerja sama dan hubungan sosial

2.3.1 HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

Berdasarkan telaah teori dan hasil penelitian sebelumnya, maka disusun hubungan antar variabel sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan yang tepat akan memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, baik dalam hal produktivitas maupun perilaku kerja.

2. Gaya Kepemimpinan - Motivasi Kerja

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap tingkat motivasi kerja karyawan. Semakin efektif gaya kepemimpinan yang diterapkan, semakin tinggi pula motivasi kerja yang timbul dalam diri karyawan



3. Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan

Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk memberikan usaha terbaik dalam menyelesaikan tugas, sehingga meningkatkan kinerja.

4. Gaya Kepemimpinan → Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan

Selain pengaruh langsung, gaya kepemimpinan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja (intervening). Pemimpin yang inspiratif dapat membangun motivasi bawahan, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja.

2.4 HIPOTESIS

Berdasarkan kajian teori dan penelitian empiris yang telah dibahas, maka dirumuskan hipotesis-hipotesis sebagai berikut:

- Hipotesis 1 :

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian oleh Setiawan dan Lestari (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan demokratis memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama pada aspek kolaborasi dan pencapaian target. Selain itu, Rahmawati et al. (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang komunikatif dan partisipatif mendorong peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja, serta kedisiplinan dan loyalitas



- Hipotesis 2 :

Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Penelitian oleh Puspitasari dan Nugroho (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja melalui perhatian individual, inspirasi, dan pemberian tantangan yang membangun semangat kerja bawahan.

- Hipotesis 3 :

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Syahputra dan Sari (2022) membuktikan bahwa motivasi memiliki hubungan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, terutama dalam hal efisiensi dan tanggung jawab kerja. Selain itu, Siahaan dan Gunawan (2020) juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai pendorong utama dalam membentuk perilaku kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil.

- Hipotesis 4 :

Motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Penelitian oleh Wang (2025) menyoroti bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja seringkali dimediasi oleh faktor psikologis seperti motivasi dan keterlibatan kerja. Pemimpin yang mampu menumbuhkan motivasi



intrinsik bawahan akan menghasilkan kinerja yang lebih optimal dibandingkan pengaruh kepemimpinan secara langsung.



Optimized using
trial version
www.balesio.com