

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Kinerja (Y)

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Menurut Rivai (2013), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya. Sedangkan menurut Moeheriono (2012), kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

2.1.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dalam suatu organisasi memiliki standart kerja yang berbeda tergantung dari kebijakan perusahaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing. Menurut Prawirosento dalam Sutrisno (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efesiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

b. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masingmasing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut

c. Displin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Displin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

d. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. “Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Menurut pendapat lain Mangkunegara (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ada dua, yaitu sebagai berikut :

a. Faktor kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan, potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge+skill)*. Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Situasi kerja yang dimaksud mencakup Antara lain hubungan kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan, pola kerja dan kondisi kerja.

Dari uraian diatas, peneliti memiliki tanggapan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor tersebut dapat diketahui dari partisipasi karyawan dalam mencapai semua target yang ada dan memahami Standar Operasional Prosedur yang ada serta mentaati perintah pimpinan (perhatikan rata kanan kiri).

2.1.1.3 Indikator-Indikator Kinerja

Penelitian ini menganalisis pengaruh Penerapan Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Menurut (Robbins.,S.P., & Couter.M 2016) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapain kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

a. Kualitas Kerja

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

b. Kuantitas

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

c. Ketepatan Waktu

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

d. Efektivitas

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

e. Kemandirian

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

2.1.2 Gaya Kepemimpinan (X₁)

2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan telah menjadi topik sejak berabad-abad yang lalu Menurut, Andrew.H.K.Rambert 2022 Gaya kepemimpinan merupakan gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memimpin organisasi dengan

menggunakan sumber daya yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang ada dalam organisasi yang dapat dimanfaatkan pemimpin untuk pencapaian tujuan organisasi.

1. Berbagai macam gaya kepemimpinan Ada tiga macam gaya kepemimpinan seperti pendapat (Mulyadi, 2015), yaitu :

b. Gaya kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan yang memusatkan pimpinan sebagai penentu kebijakan dalam semua kegiatan, pegawai berperan sebagai pelaksana kegiatan dengan arahan dari pimpinan sehingga peran anggota organisasi menjadi pasif.

c. Gaya kepemimpinan demokratis

Kepemimpinan yang mengutamakan pengambilan kebijakan dengan diskusi mkelompok, pemimpin menghargai pendapat setiap anggota organisasi dan memberikan alternatif prosedur jika terjadi hambatan dalam pelaksanaan kebijakan.

d. Gaya kepemimpinan kebebasan (laissez faire)

Kebebasan penuh diberikan kepada anggota organisasi dengan partisipasi yang sangat minim dari pimpinan, sehingga pemimpin hanya menempatkan dirinya sebagai pengawas tanpa banyak mengatur suatu kebijakan.

Kemudian kepercayaan diri, sifat ini berhubungan dengan keyakinan diri pemimpin akan pertimbangannya, keputusan, ide-idenya, dan kemampuannya

sendiri. Pemimpin yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi tidak mudah ragu-ragu dengan keputusan yang diambilnya, selalu yakin atas pendirian yang dipegangnya. Pemimpin yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi akan menumbuhkan keyakinan para pengikutnya, akan memperoleh rasa hormat dan kekaguman. Kepercayaan diri dari seorang pemimpin akan menciptakan sistem kompensasi dari bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh seorang pemimpin.

Kejujuran Sifat ini berhubungan dengan keyakinan bahwa pemimpin bisa dipercaya, bias dipegang janjinya, dan pemimpin tidak suka memainkan peran palsu. Kejujuran akan membangun integritas dari seorang pemimpin. Integritas berarti apa saja yang dikatakan seorang pemimpin, pasti selalu dilaksanakannya. Pemimpin tanpa kejujuran dan integritas akan menuai kehancuran (Rost (1993); Daft (1999) dalam Safaria (2004)). Dorongan. Dorongan berkaitan dengan motivasi yang menciptakan usaha tinggi untuk mencapai tujuan tertinggi. Motivasi akan memunculkan ambisi tinggi dan inisiatif untuk secara terus-menerus mencapai hasil terbaik. Dengan motivasi yang tinggi ini, pemimpin akan mampu menghadapi semua tantangan berat, mampu mengendalikan organisasi pada masa-masa sulit, dan akhirnya mampu membawa kemajuan organisasi di masa depan.

Menurut (Rambet dkk, 2019), kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari :

- a. Kekuasaan menghargai (*reward power*).

Kekuasaan yang didasarkan pada kemampuan seseorang memberi

pengaruh untuk memberi penghargaan pada orang lain yang dipengaruhi untuk melaksanakan perintah. (bonus sampai senioritas atau persahabatan).

b. Kekuasaan memaksa (*coercive power*).

Kekuasaan berdasarkan pada kemampuan orang untuk menghukum orang yang dipengaruhi kalau tidak memenuhi perintah atau persyaratan (teguran sampai hukuman).

c. Kekuasaan sah (*legitimate power*).

Kekuasaan formal yang diperoleh berdasarkan hukum atau aturan yang timbul dari pengakuan seseorang yang dipengaruhi bahwa pemberi pengaruh berhak menggunakan pengaruh sampai pada batas tertentu.

d. Kekuasaan keahlian (*expert power*).

Kekuasaan yang didasarkan pada persepsi atau keyakinan bahwa pemberi pengaruh mempunyai keahlian relevan atau pengetahuan khusus yang tidak dimiliki oleh orang yang dipengaruhi. (professional atau tenaga ahli).

e. Kekuasaan rujukan (*referent power*).

Kekuasaan yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok yang didasarkan pada indentifikasi pemberi pengaruh yang menjadi contoh atau panutan bagi yang dipengaruhi (karisma, keberanian, simpatik dan lain-lain).

2. Gaya kepemimpinan transformasional dan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dikembangkan oleh Bass (1985), bertolak dari pendapat Maslow tentang tingkatan kebutuhan manusia. Menurut teori hierarki kebutuhan tersebut, kebutuhan bawahan lebih

rendah seperti kebutuhan fisik, rasa aman dan pengharapan dapat terpenuhi dengan baik melalui penerapan gaya kepemimpinan transaksional. Namun, aktualisasi diri, menurut hanya dimungkinkan terpenuhi melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional.

a. Gaya kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership*)

Model gaya kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi gaya kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep gaya kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Burns (1978) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan gaya kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model gaya kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi.

b. Gaya pemimpin transaksional, yang pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya.

Sebaliknya, Burns (1978) menyatakan bahwa model gaya kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu motivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa *“the dynamic of transformasional leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self –interest exchange of rewards of compliance “*. Dinamika gaya kepemimpinan transformasional melibatkan identifikasi pribadi yang kuat dengan pemimpin, bergabung dalam sebuah visi, bersama tentang masa depan di luar pertukaran kepentingan pribadi atau imbalan untuk kepartuhan.

Dengan demikian pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahannya pada tingkat yang lebih tinggi dari apa yang mereka butuhkan.

Andira & Subroto (2003), mendefinisikan proses *transformasional* dapat dicapai melalui salah satu dari tiga cara berikut: 1. Mendorong dan meningkatkan kesadaran tentang betapa pentingnya dan bernilainya sasaran yang akan dicapai kelak menunjukkan cara untuk mencapainya. 2. Mendorong bawahan untuk mendahulukan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi. 3.

Meningkatkan orde kebutuhan bawahan / memperluas cakupan kebutuhan tersebut. Bryman (1992) menyebut gaya kepemimpinan *transformasional* sebagai gaya kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan Sarros dan Butchatsky (1999) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*).

Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan.

Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya. Avolio & Bass (1987) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berbeda dengan gaya kepemimpinan transaksional dalam dua hal. Pertama, meskipun pemimpin transformasional yang efektif juga mengenali kebutuhan bawahan, mereka berbeda dari pemimpin transaksional aktif. Pemimpin transformasional yang efektif berusaha menaikkan kebutuhan bawahan. Motivasi yang meningkat dapat dicapai dengan menaikkan harapan akan kebutuhan dan prestasi kerjanya.

Misalnya, bawahan di dorong mengambil tanggungjawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam bekerja. Kedua, pemimpin transformasional berusaha mengembangkan bawahan agar mereka juga menjadi pemimpin.

Dengan demikian ciri-ciri gaya kepemimpinan *transformasional* terdiri dari karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual.

a. Karismatik

Karismatik menurut Yukl (1998) merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan gaya kepemimpinan karismatik dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya.

b. Inspirasional

Perilaku pemimpin inspirational menurut Yukl & Fleet; Bass (1985) dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

c. Stimulasi Intelektual

Seltzer dan Bass (1990) dijelaskan bahwa melalui stimulasi intelektual, pemimpin

merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan - pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, system nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta disorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Hal itu dibuktikan dalam penelitian Seltzer & Bass (1990) bahwa aspek stimulasi intelektual berkorelasi positif dengan *extra effort*. Maksudnya, pemimpin yang dapat memberikan kontribusi intelektual senantiasa mendorong staf supaya mampu mencurahkan upaya untuk perencanaan dan pemecahan masalah.

d. Perhatian secara Individual

Zalesnik (1977), Bass (1985) mengatakan, bahwa pengaruh personal dan hubungan satu persatu antara atasan-bawahan merupakan hal terpenting yang utama. Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai indentifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin.

Sedangkan monitoring menurut Andira & Subroto (2003), merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui pemimpin transformasional bertujuan untuk menghasilkan suatu hasil yang superior dengan perilaku, berikut:

1. Simulasi individu (*Individual Stimulation*)

Pemimpin transformasional menstimulasi usaha bawahannya untuk berinovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, pembatasan masalah dan pendekatan dari situasi lama dengan cara yang baru.

2. **Konsiderasi Individual (*Individual Consideration*)**

Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor.

3. **Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*).** Pemimpin transformasional berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang disekitarnya.

4. **Pengaruh Idealis (*Idealized Influence*).** Pemimpin Transformasional berperilaku sebagai model bagi bawahannya. Pemimpin seperti ini biasanya dihormati dan dipercaya

2.1.2.2 Dimensi Gaya Kepemimpinan

Adapun untuk mengukur gaya kepemimpinan menurut Edison (2016) adalah sebagai berikut:

1. **Memiliki strategi yang jelas**

Pemimpin mempunyai strategi yang jelas dan realistis dan anggota percaya terhadap pemimpin dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

2. **Kepedulian kepada anggota**

Memberikan perhatian dan memotivasi kerja anggota dan memperhatikan lingkungan dan kenyamanan bekerja.

3. Merangsang anggota.

Merangsang anggota untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian dalam usaha meningkatkan kompetensi.

4. Mengajak anggota bekerja dalam tim.

Mengajak anggota untuk bekerja dalam tim yg solid

5. Menjaga ke kompak tim.

Mengajak anggota selalu bekerja dengan kompak tim dan harmonis.

6. Menghargai perbedaan, keyakinan dan perbedaan pendapat

Menghargai setiap perbedaan keyakinan pendapat untuk tujuan lebih baik

2.1.3 Motivasi Kerja (X2)

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Pada perusahaan maupun organisasi, seseorang pemimpin atau manajer dapat memnuhi order dari buyer dikarenakan oleh usaha yang dilakukan oleh bawahan atau karyawanya. Mereka bekerja untuk memenuhi tugas dan tanggung jawabnya. Dalam tindakan yang dilakukan karyawannya tersebut tidak lain berkat dari adanya dorongan yang berasal dari luar diri seseorang dan panggilan jiwa sehingga mereka tergerak untuk melakukannya.

Motivasi didefinisikan sebagai atau kecenderungan untuk aktivitas. Dimulai dari dorongan dalam diri sendiri dan di akhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dapat berguna untuk mencapai rasa puas.

Banyak pendapat dari para tokoh yang berbeda-beda mengenai pemahaman motivasi. Beberapa diantaranya yaitu pendapat Robert Kreinter dan Keitner & Kinicki (2001) yang menyatakan bahwa “Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior*. Adapun pendapat dari pihak lain yang mengatakan bahwa motivasi merupakan suatu kebutuhan yang dislimuti yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Sedangkan rumusan lain tentang motivasi diberikan oleh Stephan P. Robbins, S.P., (2003). Menurut beliau dalam karyanya yang berjudul manajemen, kata mereka apakah yang karirnya dimaksud dengan motivasi karyawan? Kita akan merumuskan sebagai “kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk menjcapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan yang timbul dari luar maupun dari dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan atau pekerjaan tertentu guna mencapai suatu tujuan yang diharapkan. Lima hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow dalam Fahmi (2013), yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologis

Yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan paling mendasar. Dalam hal ini, pemimpin perlu memberikan gaji yang layak kepada pegawai.

2. Kebutuhan rasa aman

Yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan kerja. Dalam hubungan dalam kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan, dan pensiun.

3. Kebutuhan sosial dan rasa memiliki

Yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja, berafiliasi, berinteraksi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hal ini pemimpin perlu menerima keberadaan pegawai sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik.

4. Kebutuhan harga diri

Yaitu kebutuhan untuk dihargai dan dihormati oleh orang lain. Dalam hal ini pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan pegawai, karna mereka perlu dihormati dan diberi penghargaan terhadap prestasi kerja.

5. Kebutuhan aktualisasi diri

Yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengembangkan ideide, memberikan penilaian, kritik, dan berprestasi. Dalam hal ini, pemimpin perlu memberi kesempatan kepada pegawai agar dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar diperusahaan.

2.1.3.2 Jenis-jenis Motivasi

Dalam kehidupan sering kita rasakan dampak dari jenis motivasi, bahkan mungkin pernah terlibat didalamnya. Adapun jenis-jenis motivasi yang kita kenal ada dua yaitu motivasi kerja positif dan motivasi kerja negatif. Berikut penjelasan singkat dari kedua motivasi tersebut :

1. Motivasi Kerja Positif

Motivasi kerja positif adalah sebuah dorongan yang terdapat pada karyawan untuk bekerja dengan lebih baik untuk mendapatkan kompensasi yang lebih. Atau bisa saja motivasi kerja yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawannya sehingga karyawan/bawahannya dapat bekerja secara baik dan maksimal.

Berikut sebagai contoh bentuk pendekatan motivasi secara positif yang dapat memacu kepuasan diri, yaitu :

a. Penghargaan

Pemberian penghargaan bisa berupa barang maupun pujian. Apabila penghargaan berupa barang bisa dalam bentuk uang atau hadiah yang lain. Sedangkan penghargaan berupa pujian seperti ucapan selamat. Dengan pemberian penghargaan dapat menumbuhkan semangat yang membara dan karyawan dapat bekerja lebih giat lagi.

b. Informasi

Pencapaian informasi yang lengkap dan akurat kepada karyawan akan membantu menjaga dan menjalin hubungan yang baik, karena dengan

disampaikan berita yang akurat akan menghindari kesalahpahaman maupun mencegah timbulnya masalah.

c. Pemberian Perhatian yang Tulus Kepada Karyawan

Banyak bentuk perhatian yang ditunjukkan perusahaan kepada karyawannya, salah satunya yaitu menyediakan fasilitas kesehatan di perusahaan yang itu merupakan sudah menjadu kewajiban dari perusahaan dan sudah seharusnya di berikan kepada karyawannya. Namun semua dan apapun perhatian yang diberikan perusahaan tulus atau tidaknya, hanyalah karyawan yang akan merasakan.

2. Motivasi Kerja Negatif

Bukan hanya motivasi kerja positif saja yang diberikan kepada karyawan. Namun motivasi kerja negatif juga diberikan kepada karyawan untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan ataupun kelalaian dalam bekerja. Motivasi kerja negatif dilakukan dengan cara pemberian sanksi, sistem skors, penurunan jabatan atau bahkan pembenanan denda.

2.1.3.3 Tujuan Motivasi

Pemimpin perusahaan ataupun organisasi pasti mempunyai maksud dilakukannya sebuah tindakan dan usaha untuk menunjang suatu keberhasilan, seorang pemimpin tidak akan memberikan motivasi dan mencari motivasi tanpa berpikir tujuan dari pemberian motivasi. Adapun tujuan pemberian motivasi diantaranya, yaitu :

- a. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan,
- b. Meningkatkan kedisiplinan karyawan,
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan,
- d. Meningkatkan tingkah kesjahteraan karyawan,
- e. Menumbuhkan rasa tanggung jawab yang tinggi oleh karyawan terhadap tugas-tugasnya,
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik,

2.1.3.4 Pendekatan Motivasi Kerja

Dalam upaya pemberian motivasi kepada seluruh karyawan, hendaknya perlu ada tindakan pendukung yang harus dilakukan agar motivasi tidak salah sasaran. Tindakan bisa diwujudkan dengan melakukan pendekatan motivasi, adapun gagasan pendapat dari salah satu ahli yaitu Wilson Bangun (2012) mengemukakan bahwa pwndekatan motivasi atara lain sebagai berikut :

1. Pendekatan Tradisional

Pada tipe pendekatan seperti ini, seorang pimpinan terutama level manajer harus mampu mencari dan menentukan cara yang paling efisien untuk semua jenis pekerjaan yang dikerjakan secara berulang dan mampu membuat keputusan terbaik yang mana memberikan tindakan memotivasi keryawan dengan sistem upah, karena semakin banyak output yang dihasilkan maka upah yang akan diterima juga berjumlah banyak. Semua tidak terlepas dari semakin banyak hasil yang telah diproduksi maka akan menambah penghasilan yang akan diperoleh nanti. Pendekatan ini dianggap sangat efektif dalam semua kondisi dan situasi.

2. Pendekatan manusia

Dalam kaitanya pendekatan yang mempergunakan hubungan manusia, terlihat bahwa munculnya rasa bosan terjadi akibat adanya pengulangan berbagai tugas yang merupakan salah satu faktor yang dapat menurunkan motivasi dalam diri karyawan, sedangkan yang dapat membantu dan mempertahankan serta menciptakan motivasi. Dapat diambil kesimpulan bahwa pemimpin dapat memberikan motivasi kepada karyawan dengan memenuhi kebutuhan sosial dan menghargai semua upaya karyawan karena dengan menghargai karyawan mereka berguna dan penting.

3. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Selain dua pendekatan di atas dapat dilakukan dengan pendekatan lain yaitu menggunakan pendekatan sumber daya manusia, alasannya ialah pendekatan ini merupakan pendekatan yang lebih canggih untuk memanipulasi karyawan. Banyak pendapat dari para ahli bahwa, pendekatan tradisional dan pendekatan hubungan manusia terlalu sederhana dalam memotivasi karyawan dikarenakan hanya dengan fokus pada satu faktor saja, seperti halnya uang dan hubungan manusia.

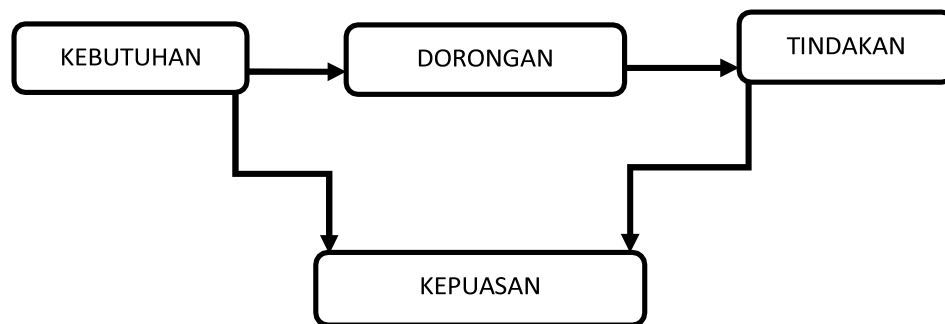
4. Pendekatan Kontemporer

Merupakan jenis pendekatan yang didominasi oleh tiga tipe motivasi yang meliputi teori isi, teori proses, serta teori penguatan. Pada teori ini menekankan teori akan kebutuhan-kebutuhan manusia, menjelaskan berbagai macam kebutuhan yang mempengaruhi kegiatan manusia didalam organisasi.

2.1.3.5 Proses Motivasi

Motivasi merupakan sebuah kebutuhan akan posisi untuk bertindak dengan cara yang khusus serta terarah pada tujuan tertentu sekalipun rumusan tentang motivasi dibatasi sehingga puprosif atau yang diarahkan pada tujuan.

Husnan (2006) bahwa proses motivasi terdapat empat komponen yang bahwa setiap individu sudah pasti memiliki kebutuhan berbeda dan tidak sama, sehingga dapat mendorong dalam diri untuk melakukan pemenuhan kebutuhan dengan melakukan serangkaian tindakan untuk mencapai tujuanya yang mana tujuan tersebut merupakan sebuah rasa kepuasan diri. Empat komponen dalam proses motivasi sebagai berikut :



Gambar 2.1 Proses Motivasi Menurut Ranupandojo dan Husnan (2006)

Manusia sebagai makhluk sosial harus berusaha untuk memnuhi kebutuhan, keinginan dan *expetasi*. Kebutuhan, keinginan dan *expetasi* tersebut menimbulkan ketegangan-ketegangan pada para manajer, yang di anggap mereka kurang menyenangkan. Dengan asumsi bahwa perilaku khusus tertentu dapat mengurangi perasaan yang dimiliki, maka hal tersebut menyebabkan orang yang bersangkutan berperilaku. Perilaku tersebut diarahkan kepada tujuan untuk mengurangi kondisi

ketegangan tersebut. Dimulainya perilaku tersebut menyebabkan timbulnya petunjuk-petunjuk yang memberikan umpan balik informasi kepada yang bersangkutan tentang dampak perilaku.

2.2 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Berikut ini merupakan penelitian terdahulu dari beberapa peneliti dan berkaitan dengan beberapa variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja serta kinerja karyawan.

Tabel 2.1

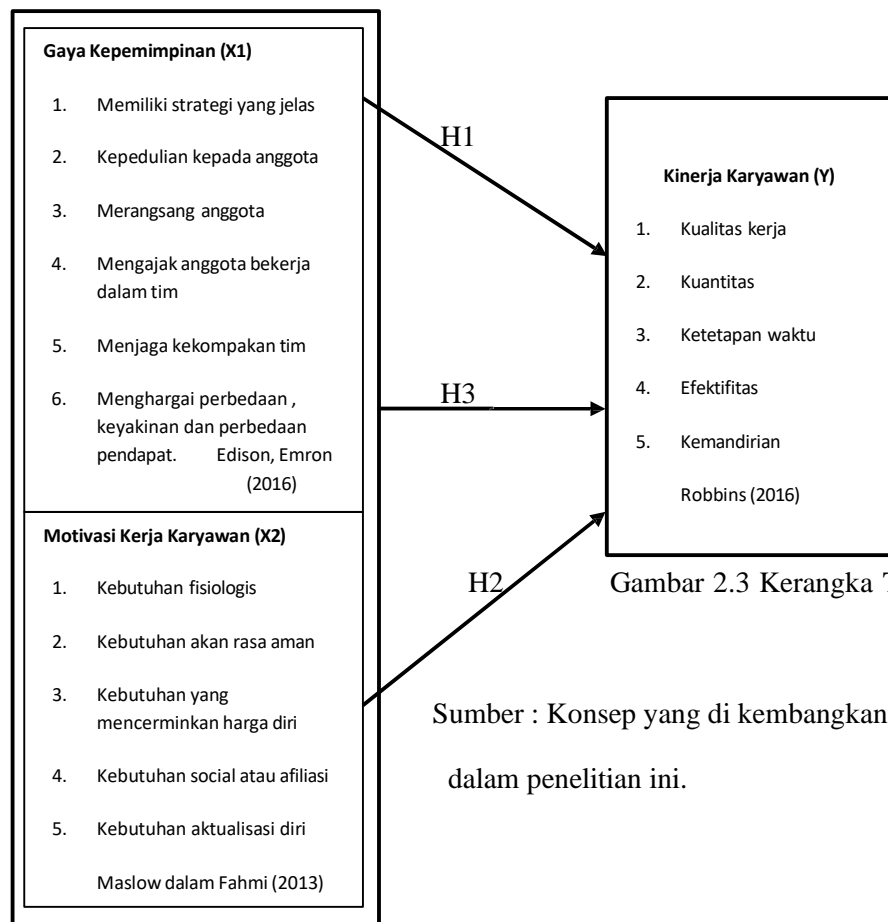
Penelitian Terdahulu Yang Relevan

No	Nama	Judul	Hasil
1.	Rachmat Arief Sunaryo (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan. Studi pada kasus PT.Pesanggrahan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja secara silmutan atau bersama-sama terhadap mempengaruhi variabel dependen kinerja karyawan.
2	Elsa Eria (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Sari Buah Sawit Kecamatan Kinali Kabupaten Pasaman Barat	Diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa nilai t hitung $8.603 > t$ table (1.984)

3.	Melda Anggraini Elviza (2013)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Karyawan Pada Lembaga Pendidikan Primaga ma Pekanbaru	Hasil penelitian menunjukan bahwa faktor motivasi berpengaruh sebesar 15.5% hal ini berarti bahwa sistem motivasi yang diterapkan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada lembaga pendidikan primagama
4.	Syarah Amalia, Mahendra Fakhri, (2016)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro	Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. Sebesar 40,44%
5.	Kurnia Lita (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bank Tabungan Negara Syariah Kantor Cabang JL. Veteran	Berdasarkan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.3 Kerangka Teori

Kerangka berpikir menggambarkan pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu pengaruh antara variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan. Dan motivasi kerja Kemudian variabel terikat adalah kedisiplinan karyawan :



Gambar 2.3 Kerangka Teori

Sumber : Konsep yang di kembangkan dalam penelitian ini.

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah

penelitian, dimana rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan yang diberikan baru di dasarkan pada fakta-fakta empiris yang di peroleh melalui pengumpulan data.

H1 : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan Penerapan Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

H2 : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan Motivasi kerja karyawan terhadap Kinerja Karyawan.

H3 : Diduga ada pengaruh positif dan signifikan penerapan Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja secara simultan Kinerja Karyawan.

H4 : Diduga variable penerapan Gaya Kepmimpinan yang paling dominan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.