

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Teori Kinerja

Teori kinerja adalah kerangka konseptual atau model abstrak yang menyediakan pemahaman tentang faktor-faktor apa yang memengaruhi kinerja seseorang, kelompok, atau organisasi. Teori ini membantu dalam menjelaskan, memprediksi, dan memahami bagaimana orang atau sistem berkinerja di berbagai konteks.

Ada beberapa teori menurut para ahli yang menjelaskan pembentukan kinerja individu karyawan di antaranya adalah

1. Teori Kinerja dan Pengembangannya (*A Theory of Performance and Development*)

Menurut (Farizan, 2022) Teori Kinerja dan Pengembangan yang dikembangkan oleh Atkinson dan Winston yang dikenal sebagai teori yang menekankan hubungan antara kemampuan individu, motivasi, dan lingkungan dalam mempengaruhi kinerja seseorang di tempat kerja. Teori ini menekankan bagaimana tujuan individu memengaruhi perilaku dan kinerja mereka.

- a. Kemampuan

Ini merujuk pada keterampilan, pengetahuan, dan kapabilitas individu untuk melakukan tugas tertentu. Menurut teori ini, tingkat kinerja dipengaruhi oleh sejauh mana kemampuan individu yang sesuai dengan tugas yang dihadapi.

- b. Motivasi

Faktor motivasi mempunyai peran penting dalam teori ini. Motivasi individu, seperti kebutuhan sebagai pencapaian, pengakuan, atau tanggung jawab, dianggap berpengaruh pada kinerja.

- c. Lingkungan Kerja

Konteks tempat kerja, termasuk struktur organisasi, budaya perusahaan, dukungan pimpinan, serta sistem *reward*, juga dilihat sebagai faktor yang memengaruhi kinerja individu.

2. Teori Kinerja Gibson

Dikutip dari (Novita et al., 2016) Teori Gibson dikenal sebagai teori kinerja yang menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh 3 variabel yaitu variabel individu (I), variabel organisasi (O), dan variabel psikologis (P).

a. Variabel Individu

Variabel ini berkaitan dengan karakteristik individual dari seorang karyawan. Variabel ini mencakup kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

b. Variabel Organisasi

Variabel ini mencakup elemen-elemen di dalam lingkungan kerja yang memengaruhi kinerja diantaranya, persepsi, peran, sikap, keperibadian, motivasi dan kepuasan kerja.

c. Variabel Psikologis

Di dalam Variabel ini mencakup aspek-aspek psikologis individu yang mempengaruhi kinerja antara lain, struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan (*Reward system*).

2.1.1.2 Definisi Kinerja

Kinerja merupakan tolak ukur penting yang menilai seberapa baik individu, tim, atau organisasi dalam mencapai tujuan serta memenuhi harapan yang ditetapkan. Ini melibatkan evaluasi terhadap efektivitas dan efisiensi dalam menjalankan tugas serta mencapai target yang telah ditetapkan. Peran kinerja dalam organisasi sangat vital karena merupakan fondasi kesuksesan. Kinerja yang baik membantu organisasi meraih tujuan mereka dengan lebih efektif, memungkinkan evaluasi konstan yang memperbaiki kelemahan, memfasilitasi pengembangan karyawan melalui umpan balik yang konstruktif, memberikan dasar bagi pengambilan keputusan yang tepat, serta memotivasi karyawan dan membangun keterlibatan mereka terhadap visi dan tujuan organisasi. Dengan memperhatikan

dan mengelola kinerja dengan cermat, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kemampuannya untuk mencapai target yang telah ditetapkan

Menurut Afandi (2018: 83) Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut Kasmir (2016:182) kinerja adalah hasil kerja dan tindakan yang dicapai dengan memenuhi tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan menurut Robbins dalam (Bahri, 2020) mengatakan bahwa Kinerja adalah suatu hasil pekerjaan yang telah dilakukan seorang individu atau kelompok yang berkontribusi dalam membantu perkembangan dan kemajuan perusahaan.

mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas- tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Dari beberapa pengertian kinerja yang dikemukakan oleh para ahli diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merujuk pada hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang diberikan dalam suatu perusahaan atau organisasi.

2.1.1.3 Jenis – Jenis Kinerja

Menurut Kasmir (2016: 182) jenis – jenis kinerja dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

2) Kinerja Individu

Kinerja individu merupakan hasil atau tingkat pencapaian, kontribusi, atau hasil yang diperoleh oleh seorang individu dalam menjalankan tugas-tugasnya di lingkungan kerja. Kinerja individu dapat diukur berdasarkan sejumlah faktor dan tujuan yang telah ditetapkan seperti, standar kualitas kerja, kuantitas kerja, kreativitas, inisiatif, kemampuan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu, kontribusi terhadap tim atau organisasi

serta seberapa baik individu tersebut memenuhi harapan dan tanggung jawabnya di tempat kerja.

3) Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan pencapaian atau hasil keseluruhan dari berbagai individu, tim, atau bagian dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Ini mencakup penilaian terhadap sejauh mana organisasi mencapai tujuan, target, atau strategi yang telah ditetapkan. Kinerja organisasi dapat diukur melalui berbagai metrik, seperti pertumbuhan pendapatan, keuntungan, kepuasan pelanggan, produktivitas, reputasi merek, inovasi, atau efisiensi operasional.

2.1.1.4 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Kasmir (2016: 189-193) adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja

3. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara teapt

dan benar. Demikian pula sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa

senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baikpula.

10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja.Lingkungan kerja dapat berupa rungan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bejerha. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi kurang baik.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.Komitmen juga dapatdiartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan keputusan yang telah dibuat

13. Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

2.1.1.5 Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah dimensi kinerja menurut (Robbins, 2016) menurutnya terdapat beberapa dimensi kinerja antara lain:

1. Kualitas

Dimensi ini menyoroti seberapa baik karyawan menghasilkan atau menyelesaikan pekerjaan mereka. Kualitas merujuk pada tingkat keunggulan, keakuratan, dan ketepatan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Kualitas ini bisa mencakup aspek-aspek seperti tingkat kesalahan

yang rendah, keunggulan dalam penyelesaian tugas, dan standar yang tinggi dalam hasil yang dihasilkan.

2. Kuantitas

Kuantitas menunjukkan seberapa banyak atau seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu. Ini mencerminkan produktivitas individu dalam menghasilkan output yang diukur dalam jumlah atau volume tertentu.

3. Ketepatan Waktu

Dimensi ini menyoroti sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai dengan jadwal yang ditetapkan atau tenggat waktu yang telah ditentukan. Kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau proyek tepat waktu adalah faktor penting dalam mengevaluasi kinerja, karena hal ini mencerminkan kedisiplinan, manajemen waktu, dan kemampuan untuk mengatur prioritas dengan baik.

4. Efektivitas

Efektivitas mengacu pada sejauh mana karyawan dapat mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan dengan cara yang tepat dan efisien. Ini bukan hanya tentang menyelesaikan tugas, tetapi juga tentang melakukan tugas tersebut dengan cara yang efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan.

5. Kemandirian

Dimensi ini menunjukkan seberapa mandiri dan otonom karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka. Kemampuan untuk bekerja tanpa pengawasan konstan, mengambil inisiatif, membuat keputusan yang tepat, dan mengelola tugas-tugas dengan sedikit bantuan.

2.1.1.6 Indikator Kinerja

Menurut (Robbins, 2016) terdapat beberapa indikator kinerja berdasarkan dimensinya, antara lain:

1. Kualitas

- a. Menyelesaikan tugas sesuai standar kualitas

Melibatkan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan tingkat keunggulan yang diharapkan atau bahkan melebihi standar yang ditetapkan.

b. Kreativitas kerja

Mengacu pada kemampuan untuk berpikir secara kreatif dalam menyelesaikan tugas, menemukan solusi baru, dan memberikan kontribusi yang inovatif dalam pekerjaan.

2. Kuantitas

a. Bekerja sesuai target

Merujuk pada kemampuan untuk mencapai standar atau tujuan yang telah ditetapkan dalam pekerjaan.

b. Menyelesaikan tugas sesuai standar kuantitas

Berfokus kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan atau harapan, sesuai dengan standar yang ditetapkan.

3. Ketepatan waktu

a. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu

Melibatkan menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan.

b. Bekerja sesuai dengan waktu

Menunjukkan kemampuan untuk memulai dan menyelesaikan tugas sesuai dengan jadwal yang ditetapkan.

4. Efektivitas

a. Memanfaatkan fasilitas kantor dengan baik

Berarti menggunakan semua fasilitas yang tersedia di kantor secara optimal untuk meningkatkan produktivitas.

b. Mampu bekerja sama

Melibatkan kemampuan untuk bekerja dalam tim dengan efektif, berkolaborasi dengan rekan kerja, dan mencapai tujuan bersama.

5. Kemandirian

a. Menyelesaikan pekerjaan secara mandiri

Kemampuan untuk menyelesaikan tugas tanpa terlalu bergantung pada bantuan atau arahan orang lain.

b. Menyelesaikan pekerjaan tanpa ada pengawasan

Dapat merujuk pada kemampuan untuk bekerja secara efektif dan produktif tanpa harus diawasi secara langsung oleh atasan atau pihak lainnya.

2.1.2 Kepemimpinan

2.1.2.1 Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan adalah kerangka konseptual atau model abstrak yang menjelaskan sifat, karakteristik, dan prinsip-prinsip yang terkait dengan kepemimpinan. Teori-teori ini membantu memahami bagaimana dan mengapa seseorang menjadi pemimpin, serta dampaknya terhadap pengikut dan organisasi.

Menurut Sunarso, (2023: 66) ada beberapa teori – teori kepemimpinan anantara lain, sebagai berikut:

1. *The “Great Man” theory*

Teori ini berpendapat bahwa pemimpin lahir dan bukan dibuat. Menurut pandangan ini, pemimpin memiliki sifat-sifat alamiah yang unik dan langka yang membedakannya dari orang biasa. Sebagai contoh, beberapa versi teori ini berfokus pada karakteristik seperti kecerdasan, keberanian, dan karisma sebagai faktor-faktor utama yang membuat seseorang menjadi pemimpin.

2. *Trait Theory*

Teori ini berfokus pada identifikasi karakteristik kepribadian tertentu yang dimiliki oleh pemimpin yang efektif. Dengan kata lain, teori ini mencari ciri-ciri pribadi atau kepribadian yang membuat seseorang menjadi pemimpin yang baik. Contohnya, sifat-sifat seperti integritas, kepercayaan diri, dan ketegasan dapat dianggap sebagai trait kepemimpinan.

3. *Contingensi Theory*

Teori ini menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada situasi atau konteks tertentu. Artinya, tidak ada pendekatan kepemimpinan yang tepat untuk semua situasi. Beberapa contoh teori kontingensi termasuk

teori Fiedler's Contingency Model dan teori Hersey-Blanchard Situational Leadership.

4. *Behavioral Theory*

Teori ini menekankan bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dan dikembangkan melalui perilaku yang sesuai. Dalam konteks ini, fokusnya adalah pada tindakan dan sikap pemimpin, bukan ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu. Gaya kepemimpinan, seperti otoriter, demokratis, atau laissez-faire, sering menjadi fokus dalam teori perilaku.

5. *Servant Theory*

Teori ini menekankan pada konsep bahwa tujuan utama seorang pemimpin seharusnya adalah melayani orang lain. Pemimpin yang efektif dalam teori ini didefinisikan oleh kemampuannya untuk membantu dan memenuhi kebutuhan para anggota tim atau organisasi. Pemimpin pelayan fokus pada pemberian pelayanan daripada kekuasaan atau pengaruh.

6. *Transactional Theory*

Teori ini melibatkan pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin transaksional menggunakan reward dan punishment sebagai cara untuk memotivasi dan mengarahkan anggota tim. Mereka menekankan pada pemenuhan tugas dan pencapaian target.

7. *Transformational Theory*

Teori ini menyoroti peran pemimpin dalam menginspirasi dan mengubah para pengikutnya. Pemimpin transformasional mendorong visi yang kuat, memotivasi orang untuk mencapai potensi maksimal mereka, dan menciptakan perubahan positif dalam organisasi. Karisma dan kemampuan membangkitkan semangat menjadi ciri khas pemimpin transformasional.

2.1.2.2 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kombinasi antara ilmu dan seni dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan menginspirasi individu atau kelompok orang agar bekerja bersama demi mencapai tujuan organisasi. Ini melibatkan penggunaan pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman yang mendalam tentang dinamika manusia serta kemampuan untuk menerapkan prinsip-prinsip ini secara kreatif

dalam situasi yang berbeda-beda. Pemimpin yang efektif tidak hanya mengarahkan tugas, tetapi juga membimbing dan memberikan inspirasi kepada anggota tim untuk mencapai potensi maksimal mereka. Mereka mendorong semangat dan motivasi di antara individu-individu dalam organisasi, menciptakan lingkungan di mana orang merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara optimal.

Menurut Tanjung dalam (Hartini. et al., 2021), kepemimpinan adalah perilaku yang dilakukan dalam upaya memengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan harapan bekerja semangat dan tidak tertekan demi mencapai tujuan bersama.

Menurut Slamet dalam (Lombogia et al., 2022) Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan, proses, atau fungsi, pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Sedangkan kepemimpinan menurut Fahmi dalam (Lesmana et al., 2020) merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.

Berdasarkan beberapa pengertian kepemimpinan menurut para ahli, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu perilaku, ilmu, dan seni yang melibatkan kemampuan seseorang dalam memengaruhi, mempengaruhi, dan membimbing orang lain atau sekelompok individu untuk mengarahkan mereka menuju pencapaian tujuan bersama.

2.1.2.3 Jenis – Jenis Kepemimpinan

Kepemimpinan mencakup berbagai gaya dan pendekatan yang digunakan oleh pemimpin dalam mengarahkan dan memotivasi anggota tim atau organisasi. Setiap jenis kepemimpinan memiliki ciri-ciri khas dan pendekatan yang berbeda dalam mengelola orang dan situasi tertentu.

Berikut ini merupakan jenis – jenis kepemimpinan menurut Sunarso, (2023: 120) antara lain:

1. Kepemimpinan *Laissez-faire*

Kepemimpinan ini ditandai dengan memberikan kebebasan dan otonomi

maksimal kepada bawahan. Pemimpin memberi sedikit arahan atau pengawasan, mempercayai bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.

2. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi dengan membentuk visi yang jelas dan memberikan dukungan.

3. Kepemimpinan Transaksional

Dalam kepemimpinan ini, hubungan antara pemimpin dan bawahan didasarkan pada pertukaran. Pemimpin memberikan penghargaan atau hukuman tergantung pada kinerja bawahan.

4. Kepemimpinan Otoriter

Pemimpin otoriter mengambil keputusan secara mandiri tanpa melibatkan partisipasi bawahan. Instruksi diberikan dengan tegas, dan aturan yang ketat diterapkan.

5. Kepemimpinan Demokratis

Dalam kepemimpinan demokratis, pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan diambil secara bersama-sama dengan memperhatikan masukan dari tim.

6. Kepemimpinan Liberal

Kepemimpinan liberal mirip dengan *laissez-faire*, di mana pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahan untuk mengambil keputusan. Namun, dalam keadaan tertentu, pemimpin memberikan bimbingan atau dukungan.

7. Kepemimpinan Situasional

Pemimpin situasional menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan situasi atau kondisi yang dihadapi. Mereka dapat menggunakan berbagai gaya kepemimpinan tergantung pada kebutuhan spesifik.

8. Kepemimpinan Visioner

Pemimpin visioner memiliki visi yang kuat untuk masa depan dan mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapainya. Mereka fokus pada mengartikulasikan dan mewujudkan visi bersama.

9. Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin karismatik memiliki daya tarik dan kepribadian yang kuat. Mereka mampu mempengaruhi dan menginspirasi bawahan melalui ketertarikan pribadi dan visi yang mereka bawa.

2.1.2.4 Fungsi Kepemimpinan

Menurut (Nawawi, 2017) fungsi kepemimpinan dapat dibedakan menjadi lima fungsi, antara lain:

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini melibatkan penggunaan keahlian dan pengalaman pemimpin untuk memberikan arahan, petunjuk, dan pedoman kepada anggota tim. Ini mencakup penggambaran visi, menetapkan tujuan, dan memberikan pemahaman yang jelas mengenai tugas dan harapan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2. Fungsi Konsultatif

Dalam fungsi ini, pemimpin mengadopsi pendekatan yang lebih terbuka dan mengajak anggota tim untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Pemimpin tidak hanya memerintah, tetapi juga meminta masukan, pendapat, dan saran dari anggota tim sebelum mengambil keputusan strategis. Hal ini menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan komitmen terhadap tujuan bersama.

3. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini menekankan pada keterlibatan aktif anggota tim dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Pemimpin menciptakan lingkungan yang mendukung partisipasi aktif dari setiap anggota tim, memungkinkan mereka untuk berkontribusi sesuai dengan keahlian dan perspektif masing-masing.

4. Fungsi Delegasi

Dalam fungsi ini, pemimpin memberikan tanggung jawab dan wewenang kepada anggota tim untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Pemimpin mempercayai anggota tim dengan tugas-tugas yang sesuai dengan

kemampuan mereka, sehingga memungkinkan pengembangan keterampilan dan rasa percaya diri.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini melibatkan pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan. Pemimpin bertanggung jawab untuk memastikan bahwa langkah-langkah yang diambil sesuai dengan rencana, mengevaluasi kinerja, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan untuk mencapai hasil yang diharapkan.

2.1.2.5 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Arifin dalam (Ritonga, 2019) ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, antara lain :

1. Pengalaman

Pengalaman seorang pemimpin, baik dalam situasi kerja maupun kehidupan secara umum, memainkan peran penting dalam membentuk cara mereka memimpin. Pengalaman memberi wawasan, pembelajaran dari kegagalan, dan pemahaman tentang dinamika organisasi yang dapat memengaruhi gaya kepemimpinan seseorang.

2. Harapan

Harapan atau ekspektasi yang dimiliki oleh individu terhadap pemimpinnya juga dapat memengaruhi cara seorang pemimpin berinteraksi dan memimpin. Ekspektasi dari anggota tim atau bawahan terhadap pemimpin mereka dapat membentuk cara pemimpin tersebut menjalankan perannya.

3. Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin memiliki dampak besar terhadap gaya kepemimpinannya. Karakteristik kepribadian seperti kepercayaan diri, empati, ketegasan, dan sifat-sifat lainnya akan memengaruhi cara seorang pemimpin berinteraksi, membuat keputusan, dan mengelola tim.

4. Rekan Kerja

Interaksi dengan rekan kerja atau anggota tim juga dapat memengaruhi kepemimpinan seseorang. Dukungan, kerjasama, atau bahkan konflik

dengan rekan kerja dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan seseorang dalam mengelola tim atau organisasi.

5. **Pemahaman Tugas**

Pemahaman yang mendalam mengenai tugas, tanggung jawab, serta tujuan dari peran kepemimpinan sangat penting. Pemahaman ini memungkinkan seorang pemimpin untuk mengarahkan dan membimbing tim dengan lebih efektif menuju pencapaian tujuan.

6. **Ketepatan Persepsi**

Kemampuan dalam memahami situasi, orang-orang di sekitar, serta dinamika dalam lingkungan kerja adalah faktor penting dalam kepemimpinan. Ketepatan persepsi memungkinkan seorang pemimpin untuk merespons secara tepat terhadap kebutuhan, motivasi, dan harapan dari anggota timnya.

2.1.2.6 Dimensi Kepemimpinan

Menurut Rivai (2012 : 53) terdapat beberapa dimensi kepemimpinan, antara lain:

1. **Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik**

Kepemimpinan yang efektif seringkali melibatkan kemampuan untuk membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim atau bawahan. Memiliki kemampuan untuk memotivasi, memahami, mendengarkan, dan berkomunikasi dengan baik kepada orang-orang di sekitar adalah keterampilan penting. Ini mencakup membangun kerjasama, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, dan memperhatikan kebutuhan serta aspirasi dari setiap individu dalam tim.

2. **Kemampuan dalam menunjukkan keteladanan**

Seorang pemimpin harus menjadi contoh yang baik bagi timnya. Keteladanan dalam tindakan dan perilaku membantu memperkuat nilai-nilai, norma, dan standar yang diharapkan dalam organisasi. Pemimpin yang menunjukkan integritas, dedikasi, etika kerja yang tinggi, dan konsistensi antara kata dan tindakan biasanya lebih efektif dalam mempengaruhi anggota timnya.

3. Kepemimpinan yang partisipatif

Pemimpin harus mampu melibatkan anggota tim atau bawahannya dalam pengambilan keputusan. Memfasilitasi partisipasi aktif dari individu-individu dalam tim memungkinkan mereka merasa memiliki peran dalam tujuan dan hasil yang dicapai, meningkatkan rasa tanggung jawab, dan memotivasi mereka untuk berkontribusi lebih banyak.

4. Kemampuan yang efektif

Kemampuan yang efektif adalah keterampilan yang penting bagi seorang pemimpin. Ini melibatkan kemampuan untuk menentukan prioritas, menentukan siapa yang paling sesuai untuk menyelesaikan tugas tertentu, dan memberikan otonomi kepada anggota tim untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan cara mereka sendiri.

5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas dan wewenang

Mendelegasikan tugas dan wewenang menekankan kemampuan pemimpin untuk memberikan tanggung jawab dan kekuasaan kepada anggota tim atau bawahannya. Pemimpin yang efektif tidak hanya memberikan tugas, tetapi juga memberikan otoritas yang diperlukan kepada individu atau tim untuk melaksanakan tugas tersebut dengan tanggung jawab.

2.1.2.7 Indikator Kepemimpinan

Menurut Rivai (2012 : 53) seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi ke dalam lima dimensi dan 10 belas indikator, yaitu:

1. Kemampuan untuk membina kerjasama

a. Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan.

Kemampuan untuk membangun kolaborasi yang baik dengan bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing.

b. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya.

Keterampilan dalam menginspirasi serta mendorong semangat bawahan untuk mencapai tujuan bersama.

2. Kemampuan dalam menunjukkan teladan
 - a. Menjadi teladan yang baik
Seorang pemimpin harus menjadi contoh yang baik bagi bawahan dalam hal integritas, dedikasi, dan profesionalisme.
 - b. Ketegasan dalam berperilaku
Konsistensi dalam menyelesaikan pekerjaan dan menjadi pemimpin yang tegas dalam memberikan sanksi kepada bawahannya.
3. Kepemimpinan yang partisipatif
 - a. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan
Proses pengambilan keputusan yang melibatkan keterlibatan dan diskusi bersama anggota tim atau bawahan.
 - b. Dapat menyelesaikan masalah secara tepat.
Kemampuan dalam menyelesaikan masalah dengan solusi yang sesuai dan tepat.
4. Kemampuan yang efektif
 - a. Mendahulukan tugas.
Bersedia untuk mengalokasikan waktu yang tersisa untuk kepentingan pribadi setelah memastikan tugas organisasi terselesaikan.
 - b. Kemampuan untuk menyelesaikan tugas
Ini melibatkan kemampuan seorang pemimpin untuk mengarahkan tim dalam menyelesaikan tugas dengan efisien dan efektif.
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
 - a. Memberikan tugas sesuai kemampuan
Seorang pemimpin harus mampu menilai kekuatan dan kelemahan individu dalam tim dan menetapkan tugas sesuai dengan kemampuan masing-masing.
 - b. Melimpahkan tugas seorang pemimpin
Ini melibatkan kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan kepercayaan dan otonomi kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan tepat waktu dan dengan standar yang ditetapkan.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Teori Motivasi

Teori motivasi adalah rangkaian konsep atau model yang dirancang untuk menjelaskan mengapa seseorang bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu. Teori-teori motivasi mencoba menjelaskan faktor-faktor apa yang mendorong individu untuk mencapai tujuan, memuaskan kebutuhan, atau mengarahkan perilaku mereka. Tujuan dari teori motivasi adalah memberikan pemahaman tentang proses internal dan eksternal yang memotivasi seseorang.

Ada beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya yaitu:

1. Teori Motivasi Maslow

Dikutip dari (Bahri, 2020) didalam Teori Hirarki Maslow ada lima tingkatan dalam kebutuhan manusia, dimulai dari yang paling rendah yakni kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan social, kebutuhan ego dan kebutuhan aktualisasi diri sebagai tingkatan paling tinggi.

a. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan ini merupakan tingkatan paling dasar dari hierarki. Ini mencakup kebutuhan yang paling mendasar bagi kelangsungan hidup individu, seperti makanan, air, udara, tempat tinggal, tidur, dan pemenuhan kebutuhan biologis lainnya.

b. Kebutuhan Rasa Aman

Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, individu mencari keamanan dan stabilitas. Ini termasuk kebutuhan akan perlindungan dari bahaya fisik, keamanan finansial, kesehatan, pekerjaan yang stabil, dan lingkungan yang terjamin.

c. Kebutuhan Sosial atau Kebutuhan Kepemilikan dan Cinta

Kebutuhan ini melibatkan interaksi sosial, kasih sayang, dan hubungan antarpribadi. Ini termasuk kebutuhan akan cinta, persahabatan, afiliasi sosial, rasa memiliki tempat di dalam komunitas atau kelompok, dan keterlibatan dalam hubungan interpersonal yang positif.

d. Kebutuhan Ego atau Penghargaan Diri

Tingkat ini mencakup kebutuhan akan pengakuan, prestise, rasa harga diri, keberhasilan, dan kekuasaan. Ini melibatkan dorongan untuk mendapatkan apresiasi dari orang lain, prestise di bidang tertentu, pencapaian pribadi, dan rasa kompetensi.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan ini adalah tingkat tertinggi dalam hierarki. Ini melibatkan dorongan untuk mencapai potensi penuh seseorang, pengembangan diri, dan pemenuhan atas kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri melalui kreativitas, pencapaian pribadi, pengembangan diri, dan kontribusi positif kepada masyarakat.

2. Teori kebutuhan David McClelland

Teori Kebutuhan yang dikemukakan oleh David McClelland adalah teori yang mengidentifikasi tiga kebutuhan psikologis dasar yang menjadi pendorong utama di dalam individu. Menurut (Amallia, 2022) ketiga kebutuhan ini memainkan peran penting dalam memotivasi perilaku manusia di lingkungan kerja. Berikut adalah penjelasan mengenai tiga kebutuhan tersebut:

a. Kebutuhan Prestasi (Need for Achievement)

Kebutuhan ini merujuk pada dorongan individu untuk mencapai tujuan yang menantang, melakukan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya, dan mencari keberhasilan secara pribadi. Orang yang memiliki kebutuhan prestasi yang tinggi biasanya memiliki dorongan kuat untuk melakukan tugas yang menantang, menyukai umpan balik yang jelas tentang kinerja mereka, dan menghindari risiko yang terlalu tinggi atau terlalu rendah.

b. Kebutuhan Kekuasaan (Need for Power)

Kebutuhan ini berkaitan dengan keinginan untuk mempengaruhi, mengendalikan, atau mempengaruhi orang lain. Individu yang memiliki kebutuhan kuasa yang tinggi cenderung ingin menjadi pemenang dalam situasi interpersonal dan sering mencari posisi otoritas atau pengaruh yang signifikan.

c. Kebutuhan Keterkaitan (Need for Affiliation)

Kebutuhan ini merujuk pada keinginan untuk menjalin hubungan sosial

yang dekat dan bermakna dengan orang lain. Individu yang memiliki kebutuhan keterkaitan yang tinggi cenderung sangat sensitif terhadap hubungan interpersonal, mencari penerimaan sosial, dan menciptakan ikatan yang erat dengan orang lain.

2.1.3.2 Definisi Motivasi

Motivasi adalah dorongan internal yang mendorong seseorang untuk bertindak, mencapai tujuan, dan mempertahankan perilaku tertentu. Ini melibatkan kombinasi faktor internal, seperti kebutuhan, minat, dan nilai-nilai individu, serta faktor eksternal, seperti dorongan dari lingkungan atau *reward* yang diharapkan. Motivasi bisa berasal dari berbagai sumber, mulai dari keinginan pribadi untuk pencapaian, dukungan sosial, sampai dengan kebutuhan ekonomi atau keamanan. Keseluruhan, motivasi memainkan peran penting dalam menentukan perilaku dan pencapaian individu dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut (Robbins, 2016) motivasi merupakan kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Sedangkan menurut Wibowo dalam (Ningrum, 2022) motivasi adalah dorongan dari serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan.

Menurut Kadarisman dalam (Nur & Alimuddin, 2023) motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertindak dalam mencapai tujuan.

Motivasi Menurut Gitosudarmo (Dewi et al., 2022) merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan tersebut

Dari berbagai pengertian motivasi menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang mampu mendorong individu

untuk mencapai tujuan, baik itu tujuan organisasi maupun tujuan individu, yang dipengaruhi oleh kombinasi antara kebutuhan, nilai-nilai, sikap, dan faktor-faktor lainnya.

2.1.3.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Edy Sutrisno (2019:116) menyatakan Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari pegawai.

1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a. Keinginan untuk dapat hidup

Ini mengacu pada dorongan dasar untuk bertahan hidup. Ketika seseorang memiliki keinginan yang kuat untuk hidup, mereka cenderung memiliki motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan mereka.

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Ini berkaitan dengan keinginan individu untuk memiliki sesuatu, entah itu barang materi, pengalaman, atau hal-hal lainnya yang dianggap penting atau berharga bagi mereka.

c. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Dorongan untuk diakui atau dihargai atas prestasi atau kontribusi yang telah dilakukan. Pengakuan dari orang lain bisa menjadi motivasi besar bagi seseorang.

d. Keinginan untuk berkuasa

Beberapa orang memiliki dorongan kuat untuk memiliki kontrol atau pengaruh atas diri mereka sendiri atau orang lain. Ini bisa menjadi faktor motivasi yang kuat.

2. Faktor Ekstern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a. Kondisi lingkungan kerja
Lingkungan kerja yang kondusif, termasuk atmosfer yang mendukung, komunikasi yang baik, dan hubungan antar kolega yang positif, dapat meningkatkan motivasi.
- b. Kompensasi yang memadai
Gaji yang sesuai dengan pekerjaan dan kompensasi yang adil dapat menjadi faktor motivasi yang besar bagi seseorang.
- c. Supervisi yang baik
Kepemimpinan dan bimbingan yang baik dari atasan dapat memberikan arahan yang jelas dan dukungan, meningkatkan motivasi dan kinerja.
- d. Adanya jaminan pekerjaan
Ketika seseorang memiliki jaminan tentang keberlangsungan pekerjaannya, ini dapat memberikan rasa stabilitas yang mendukung motivasi.
- e. Status dan tanggung jawab
Pemberian tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan dan pengakuan atas status seseorang dalam organisasi juga dapat menjadi faktor motivasi.
- f. Peraturan yang fleksibel
Fleksibilitas dalam aturan kerja atau kebijakan organisasi dapat memungkinkan individu untuk mengekspresikan diri atau menyesuaikan metode kerja mereka, yang dapat meningkatkan motivasi.

2.1.3.4 Manfaat dan Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan dalam (Purnomo, 2021) terdapat beberapa tujuan dan manfaat motivasi antara lain :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
Motivasi yang tinggi dapat memberikan dorongan positif pada karyawan, membuat mereka merasa dihargai dan puas dengan pekerjaan mereka. Ini dapat menghasilkan moral yang lebih baik di tempat kerja.

2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan
Karyawan yang termotivasi cenderung bekerja lebih efisien dan efektif. Mereka cenderung lebih bersemangat dan fokus dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas perusahaan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan karyawan
Motivasi yang baik dapat membantu dalam mempertahankan karyawan yang berkualitas. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih terikat dengan perusahaan, meningkatkan tingkat retensi karyawan dan kedisiplinan mereka dalam menjalankan tugas.
4. Mengefektifkan pengadaan karyawan
Karyawan yang termotivasi dengan baik cenderung lebih produktif dan berkontribusi secara positif terhadap perusahaan. Hal ini dapat mengurangi kebutuhan untuk merekrut karyawan baru atau meningkatkan efektivitas proses rekrutmen.
5. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
Motivasi yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana kolaborasi, komunikasi, dan hubungan antarkaryawan menjadi lebih baik.
6. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
Karyawan yang merasa termotivasi cenderung lebih loyal terhadap perusahaan. Mereka juga lebih mungkin untuk berkontribusi dengan gagasan dan solusi kreatif, serta terlibat dalam berbagai kegiatan perusahaan.
7. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
Motivasi yang baik dapat membantu dalam meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan bagi karyawan, baik dari segi finansial maupun emosional.
8. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

Karyawan yang termotivasi cenderung merasa lebih bertanggung jawab terhadap tugas-tugas mereka. Mereka lebih mungkin untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaan mereka.

9. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

Karyawan yang termotivasi juga cenderung lebih berhati-hati dalam penggunaan alat-alat dan bahan baku di tempat kerja, yang dapat meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Motivasi

Dimensi dan Indikator motivasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori hierarki kebutuhan Maslow. Beberapa indikator motivasi Maslow dikutip (Bangun, 2018) berdasarkan dimensinya, yaitu:

1. Kebutuhan Fisiologi (*Physical Needs*)

Kebutuhan dasar yang harus dipenuhi agar seseorang bisa bertahan hidup. Termasuk di dalamnya adalah makanan, minuman, tidur, tempat tinggal, pakaian, dan kebutuhan fisik lainnya. Ketika kebutuhan ini tidak terpenuhi, ini menjadi fokus utama individu untuk dipenuhi.

a. Kebutuhan Hidup

Mencakup kebutuhan dasar seperti makanan, minuman, tempat tinggal, tidur, dan perlindungan dari elemen-elemen alam seperti cuaca ekstrem.

b. Kesejahteraan

Meliputi keadaan kesehatan fisik yang baik, akses terhadap layanan medis, kebersihan, dan kesejahteraan fisik secara umum.

2. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)

Kebutuhan tertinggi dalam hierarki Maslow. Ini mencakup dorongan untuk mencapai potensi pribadi yang sejati, pengembangan diri, pemahaman atas diri sendiri, dan mencapai tujuan yang lebih tinggi secara pribadi.

a. Penghargaan

Mencakup pemberian insentif, penghargaan, atau pengakuan atas pencapaian atau kontribusi seseorang dalam lingkungan kerja atau kehidupan sehari-hari.

b. Pujian dan Pengakuan

Pemberian apresiasi dan pengakuan verbal atau non-verbal terhadap prestasi atau tindakan seseorang.

3. Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)

Kebutuhan ini melibatkan rasa harga diri, pengakuan dari orang lain, rasa kompetensi, dan penghargaan terhadap prestasi. Ini mencakup keinginan untuk dihargai, dihormati, dan merasa memiliki nilai dalam lingkungan sosial dan pekerjaan.

a. Pengembangan Diri

Melibatkan usaha untuk meningkatkan diri secara pribadi atau profesional, mencapai potensi tertinggi, dan mencari makna atau tujuan hidup.

b. Kepuasan Diri

Mencakup rasa kepuasan atau kebahagiaan pribadi yang timbul dari merasa berhasil, berkembang, atau mencapai tujuan hidup yang diinginkan.

4. Kebutuhan Keamanan (*Safety and Security Needs*)

Ini melibatkan kebutuhan akan rasa aman dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional. Ini mencakup keamanan finansial, kesehatan, pekerjaan yang stabil, lingkungan yang stabil, dan perlindungan dari ancaman fisik maupun psikologis.

a. Jaminan Hidup

Mencakup keamanan finansial, perlindungan dari ancaman fisik, dan jaminan terhadap keamanan dan ketenangan hidup.

b. Keamanan Hidup

Ini meliputi kepercayaan bahwa kehidupan dan sumber daya penting seperti pekerjaan atau tempat tinggal aman dan terjamin dari ancaman atau bahaya.

5. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan akan hubungan sosial, kebutuhan akan cinta, kasih sayang, pertemanan, serta rasa kepemilikan dalam lingkungan sosial. Ini mencakup rasa memiliki hubungan yang baik dengan keluarga, teman, dan komunitas.

a. Hubungan Interpersonal

Mencakup kebutuhan akan hubungan yang bermakna, intim, dan saling mendukung dengan orang lain, seperti keluarga, teman, atau rekan kerja.

b. Hubungan Sosial

Ini mencakup kebutuhan akan afiliasi dan interaksi sosial yang positif dengan komunitas, kelompok, atau masyarakat secara luas.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Rivai (2012: 2) menyatakan bahwa kepemimpinan mencakup proses mempengaruhi anggota dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilakunya untuk mencapai tujuan, dan mempengaruhi anggota untuk meningkatkan perilaku dan budaya kolektif. Kepemimpinan yang baik akan mendorong atau memotivasi semua pekerja untuk lebih giat dalam bekerja dan merasa dihargai sehingga akan bekerja secara optimal.

Didukung oleh penelitian yang dilakukan (Pristiningsih, 2016) mengungkapkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Lalu penelitian (Hidayati & Zulher, 2022) mengungkapkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Wibowo (2014) mengatakan bahwa Motivasi dapat dijelaskan sebagai sebuah dorongan yang mendorong individu untuk melakukan serangkaian tindakan dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Konsep ini mencakup aspek arah, intensitas, dan ketekunan dalam perilaku manusia saat berusaha mencapai tujuan tersebut. Pentingnya motivasi karena motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan serta mendorong perilaku manusia, supaya mau berusaha dan bekerja keras untuk mendapatkan hasil yang terbaik.

Beberapa penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja. (Bahri, 2020) mengatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sama halnya dengan hasil penelitian (Lestari et al., 2017) yang mengungkapkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Moderasi

Menurut Kasmir (2016) yaitu faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kepemimpinan, kemampuan & keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, etos kerja, lingkungan kerja, loyalitas, dan disiplin kerja.

Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang menggunakan variabel motivasi sebagai variabel penghubungnya hal ini didukung oleh hasil kedua penelitian yang dilakukan (Gede & Priartini, 2018) mengemukakan bahwa motivasi mampu memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya berperan sebagai referensi dan dukungan untuk melakukan penelitian ini. Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai referensi dan pendukung meliputi penelitian yang memiliki topik yang sama atau sejenis dengan penelitian ini. Rincian penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini dapat ditemukan pada Tabel 2.1.berikut:

No	Penulis, Tahun, Judul Jurnal	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Siska Pristiningsih (2015) Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 15 No 2	-Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan -Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan -Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel yang digunakan sama yaitu Kepemimpinan (X), Kinerja (Y), dan Motivasi (Z)	Penelitian terdahulu memiliki dua variabel independent, objek penelitian berbeda.

		<p>-Motivasi tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>-Motivasi tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan</p>		
2	<p>Tutik Lestari, Edi Wibowo, Sunarso (2017) Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja terhadap Kinerja dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 17 No.2</p>	<p>-Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>-Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>-Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>-Motivasi tidak memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan</p> <p>-Motivasi tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu Kepemimpinan (X), Kinerja (Y), dan Motivasi (Z)</p>	<p>Penelitian terdahulu memiliki dua variabel independent, objek penelitian berbeda.</p>
3	<p>Ida Susi Dewanti, Lukmono Hadi, Bella Fitri Anggraini (2022) Pengaruh antara Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi Jurnal Masalah Sosial,</p>	<p>-Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>-Motivasi kerja dapat memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu Kepemimpinan (X), Kinerja (Y), dan Motivasi (Z)</p>	<p>Penelitian terdahulu memiliki dua variabel independent, objek penelitian berbeda.</p>

	Politik, dan Kebijakan Vol 26, No 2	-Motivasi kerja tidak dapat memperkuat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. -Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan		
4	Genefaith Grace Augi, Roby Sambung, Olivia Wiinda Ony Panjaitan (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Motivasi Sebagai Variabel Moderator Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi Vol 1, No 1	-Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan -Motivasi sebagai variabel moderator mampu memoderasi secara positif dan signifikan hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan	Variabel yang digunakan sama yaitu Kepemimpinan (X), Kinerja (Y), dan Motivasi (Z)	Penelitian terdahulu objek penelitian berbeda.
5	Bahri (2020) Analisis Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Journal of Research in Management Vol. 3 No. 1	-Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan -Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan -Motivasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.	Variabel yang digunakan sama yaitu Kepemimpinan (X), Kinerja (Y), dan Motivasi (Z)	Penelitian terdahulu menggunakan Motivasi (Z) sebagai variabel mediasi bukan moderasi, objek penelitian berbeda.
6	Lilik Hidayati, Zulher (2022) <i>The Effect of Leadership and Compensation on Employee</i>	-Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel yang digunakan sama yaitu Kepemimpinan (X),	Penelitian terdahulu memiliki dua variabel independent,

	<i>Performance with Motivation as Moderating Variables at the Pangeran Hotel Pekanbaru</i> <i>International Journal of Entrepreneurship and Business Development</i> Vol. 05 No. 01	-Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan -Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan -Motivasi memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. -Motivasi memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan	Kinerja (Y), dan Motivasi (Z)	objek penelitian berbeda.
7	Saluy et al (2022) <i>Motivation Moderating the Influence of Organizational Culture and Leadership on Employment Performance</i> WSEAS Transactions on environment and development Vol. 18	-Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan -Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan -Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan -Motivasi tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. -Motivasi tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	Variabel yang digunakan sama yaitu Kepemimpinan (X), Kinerja (Y), dan Motivasi (Z)	Penelitian terdahulu memiliki dua variabel independent, objek penelitian berbeda.
8	Muhammad Mirza Soetirto, Pudji Muldjono, Furqon Syarief Hidayatulloh	-Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan	Variabel yang digunakan sama yaitu Kepemimpinan	Penelitian terdahulu memiliki dua variabel

	<p>(2023) <i>The Influence of Leadership Style on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Moderated by Work Motivation International Journal of Social Service and Research</i> Vol. 03, No. 06</p>	<p>terhadap kinerja karyawan</p> <p>-Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>-Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>-Kepuasan Kerja sebagai variabel moderator mampu memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan</p> <p>-Motivasi sebagai variabel moderator mampu memoderasi secara positif dan signifikan hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan</p>	<p>an (X), Kinerja (Y), dan Motivasi (Z)</p>	<p>independent dan dua variabel penghubung, objek penelitian berbeda.</p>
9	<p>Fina Mirri Barlian Isa, Tantri Yanuar Rahmat Syah (2021) <i>The Effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance with Motivation Moderation Journal of Multidisciplinary Academic</i> Vol. 5, No. 3</p>	<p>-Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>-Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p> <p>-Motivasi memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu Kepemimpinan (X), Kinerja (Y), dan Motivasi (Z).</p>	<p>Penelitian terdahulu memiliki objek penelitian berbeda.</p>
10	<p>Machdalena Agustin Fitriasari, Hanif Mauludin (2018) <i>The Influence of</i></p>	<p>-Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu Kepemimpinan</p>	<p>Penelitian terdahulu menggunakan Motivasi</p>

	<i>Leadership on Employee Performance with Organizational Culture and Work Motivation as Intervening Variables Article in Scientific Research Journal Volume VI, Issue VII</i>	-Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan -Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan -Motivasi memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.	an (X), Kinerja (Y), dan Motivasi (Z).	(Z) sebagai variabel mediasi bukan moderasi, objek penelitian berbeda.
--	--	---	--	--

2.4 Kerangka Berpikir

Pencapaian tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai, apabila pegawai dapat mencapai target atau visi misi perusahaan maka dapat dikatakan kinerja pegawai sudah baik. Pegawai sebagai sumber daya yang dominan berperan penting menghasilkan suatu kinerja yang berkualitas. Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai salah satunya adalah dengan menghilangkan faktor-faktor yang dapat menurunkan kinerja pegawai, dan memberikan dampak yang mampu memotivasi pegawai sehingga apabila pegawai memiliki semangat yang tinggi dalam menjalankan tugasnya maka output yang dihasilkan pun akan baik.

Menurut Afandi (2018: 83) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Bagi suatu organisasi tidaklah mudah untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam suatu organisasi diantaranya kepemimpinan. Menurut (Harahap & Khair, 2017) kepemimpinan adalah kemampuan lain mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi para bawahannya agar mereka mau bertindak, berperilaku dan berkarya sedemikian rupa sehingga mampu memberikan pekerjaan yang baik demi

mencapainya tujuan perusahaan. Organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat dan manajemen yang baik untuk efektifitas yang optimal.

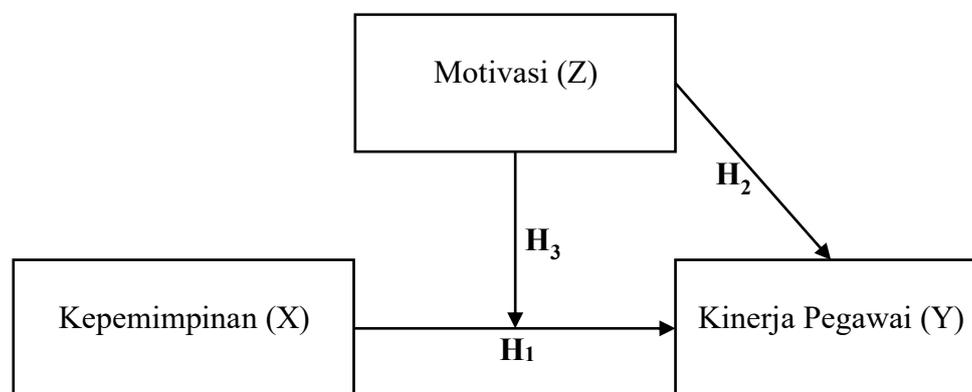
Berdasarkan Penelitian yang telah dilakukan oleh (Lestari et al., 2017) mengemukakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disusul oleh penelitian yang dilakukan oleh (Saluy et al., 2022) yang menghasilkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain kepemimpinan, menurut (Kasmir, 2016) motivasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Hasibuan dalam (Purnomo, 2021) motivasi adalah pemberian daya dorong kepada para pekerja agar mereka mempunyai semangat kerjasama dalam melakukan suatu pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dan terintegrasi untuk mencapai kepuasan. Bagi organisasi, memahami apa yang mendorong motivasi kerja bagi setiap individu adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memelihara semangat serta kinerja yang baik.

Kemudian ada beberapa penelitian yang mengungkapkan bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Bahri, 2020) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lalu penelitian yang dilakukan oleh (Hidayati & Zulher, 2022) menghasilkan hasil yang sama, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut (Fauzan, 2017) kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Berhubungan dengan itu, menjadi kewajiban dari setiap pemimpin supaya bawahannya termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Seorang pemimpin juga harus memiliki kemampuan mempengaruhi dan memberi motivasi pada pegawainya, yang berdampak pada peningkatan kinerja. Berdasarkan penelitian (Hidayati & Zulher, 2022) pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dapat diperkuat oleh motivasi. Penelitian (Soetirto et al., 2023) mengungkapkan motivasi sebagai variabel moderator mampu memoderasi secara positif dan signifikan hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja karyawan

Berdasarkan beberapa penjelasan diatas, peneliti menduga adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel moderasi, maka kerangka pemikiran ini dirangkas dalam paradigma sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis

Hipotesis menurut (Sugiyono, 2016) merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Adapun hipotesis atau jawaban sementara yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan

H2 : Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan

H3 : Motivasi memoderasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kuningan