

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah manajemen yang difokuskan pada peningkatan personal dalam organisasi, di antaranya memberikan pelatihan dan pendidikan agar siswa menguasai teknik-teknik belajar dan pelaksanaan kegiatannya, dan penghargaan terhadap prestasinya.

Manajemen sering diungkapkan sebagai alat yang menjembatani hubungan antara manajemen dengan pegawai di suatu organisasi, atau alat untuk memperoleh hasil melalui sumber daya manusia mempunyai sasaran yang sama dengan manajemen, yaitu terpeliharanya hubungan yang baik antar individu pegawai, serta setiap individu harus memberikan kontribusi yang maksimal sesuai dengan tujuan dalam mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia seyogyanya tidak memiliki definisi atau arti yang diterima secara menyeluruh oleh dunia, tetapi terdapat definisi-defenisi sumber daya manusia yang diterima oleh beberapa pakar sebagai acuan atau dasar yaitu : Fipo dalam Sinambela (2017-124)

Personnel managements is the planning, organizing, directing and controlling the procurement, development conventions, integrations, and in maintenance people for the purpose of contributing to a organizational, individual, and societal goals (Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan diri, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pemeliharaan sumber

daya manusia dan integrasi dengan maksud membantu tujuan organisasi, individu dan masyarakat”.

Terry Leap dan Michael D. Crino dalam Sinambela (2017-124) menyatakan:

Human resource management will find a supervisory role when will make decisions about hiring, compensation, performance evaluation, employee discipline, promotions, and transfer (Manajemen Sumberdaya Manusia akan menemukan peran pengawasan ketika akan menemukan peran pengawasan ketika akan membuat keputusan tentang mempekerjakan, kompensasi, penilaian kinerja, disiplin, promosi pegawai, dan transfer).

Sedangkan menurut Milkovich dan Boudreau dalam Sinambela (2017-124)

mendefinisikan sebagai berikut :

Human resource management is a series of integrated decisions that from the employment relationship: their quality directly contributes to the ability of the organizations and the employees to achieve their objectives”. Manajemen SDM adalah serangkaian keputusan yang terpadu dari hubungan kerja, kualitas mereka langsung memberikan kontribusi terhadap kemampuan organisasi dan pegawai untuk mencapai tujuan mereka.

Dari berbagai penjelasan di atas, jelas terlihat bahwa perhatian pada manajemen sumber daya manusia ada pada produksi, komunikasi, dan sumber daya manusia itu sendiri. Oleh karena itu sasaran manajemen sumber daya manusia adalah mewujudkan suatu sistem kerja yang efektif dan efisien agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

2.1.1.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Pembahasan terkait manajemen sumber daya manusia menjadi suatu bahasan yang menjadi suatu proses sistematis dan terstruktur untuk menjalankan segala proses pengelolaan yang ada di dalam suatu lingkungan perusahaan. Dengan memiliki pengelolaan yang tersistem maka perusahaan memiliki tujuan yang ingin di capai dan di realisasikan melalui pengelolaan sumber daya manusia. Menurut

Bintoro dan Daryanto (2017:20) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*); fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan
2. Fungsi Pengoorganisasian (*Organizing*); fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas – tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.
3. Fungsi Pengarahan (*Directing*); fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.
4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*); fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang di lakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah dicapai.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai proses pengelolaan kegiatan dengan masing-masing fungsinya, manajemen sumber daya manusia juga memiliki tujuan pengelolaan. Peranan sumber daya manusia menjadi semakin penting bila dikaitkan dengan perkembangan global yang penuh dengan persaingan diantara organisasi. Salah satu cara yang dilakukan organisasi dalam menghadapi persaingan yaitu dengan memberdayakan dan menggali seluruh potensi SDM yang dimilikinya itu secara maksimal. Sejalan dengan hal tersebut, maka suatu organisasi perlu meningkatkan perhatiannya terhadap kualitas karyawannya, baik perhatian dari segi kualitas pengetahuan dan keterampilan, karir maupun tingkat kesejahteraannya, sehingga dapat meningkatkan prestasi dan motivasi pegawai untuk memberikan seluruh kemampuannya dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal tersebut sebagaimana pendapat Follet (2015:44), perencanaan sumber daya manusia yaitu :

1. *Determine the quality and quantity of employees who will fill all positions in the company.*
2. *Ensuring the availability of present and future manpower, so that every job is done.*
3. *Avoid the occurrence of miss management and overlap in the implementation of tasks.*
4. *Facilitate coordination, intergency, and synchronization so that work productivity increases.*
5. *Avoiding shortages and/or excess of employees.*
6. *Be a guide in determining the program of withdrawal, selection, development, compensation, integration, maintenance, discipline and dismissal of employees.*

Organisasi yang memiliki tujuan yang amat bagus, dilengkapi dengan fasilitas, sarana dan prasarana yang canggih, akan tetapi tanpa sumber daya manusia yang baik, maka kemungkinan besar sulit mencapai tujuan. Sumber daya manusia dipahami sebagai kekuatan yang bersumber pada potensi manusia yang ada dalam organisasi, dan merupakan modal dasar organisasi untuk melakukan aktivitas dalam mencapai tujuan. Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam suatu organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Sehingga sumber daya manusia dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif.

2.1.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah sebagai berikut Hasibuan (2014:14)

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job deskroption*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya
- f. Memonitoring dengan cermat undang-undang perubahan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran yang sangat penting dalam membangun loyalitas guru dan staf di institusi sekolah. Loyalitas ini tidak hanya diukur dari lama mengabdikan, tetapi lebih pada sejauh mana mereka terlibat, berkomitmen, dan berdedikasi untuk mendukung visi, misi, dan tujuan pendidikan sekolah. Hubungan MSDM dengan loyalitas karyawan di sekolah sangat erat kaitannya dengan motivasi kerja dan gaya kepemimpinan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ading Rahman (2024:5) bahwa dalam dunia kerja, loyalitas karyawan telah menjadi salah satu aspek penting yang sering diabaikan namun memiliki dampak besar terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Dalam konteks ini, MSDM bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, seperti menyediakan sistem pengakuan dan penghargaan yang adil,

mengembangkan program kesejahteraan, serta menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan karier bagi pegawai merasa dihargai dan termotivasi. Selain itu, MSDM juga berperan sebagai fasilitator dalam pengambilan keputusan, membuka saluran komunikasi yang efektif, dan mendukung penerapan gaya kepemimpinan yang inspiratif seperti kepemimpinan transformasional, demokratis, atau servant leadership yang mampu menginspirasi dan memotivasi seluruh anggota sekolah.

2.1.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Schuler dan Sutrisno dalam Indah (2021:10) Tiap organisasi termasuk perusahaan menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memanajemeni setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

- 1) Memperbaiki tingkat produktivitas
- 2) Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
- 3) Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Adapun menurut Dessler (2020:2) bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia ini dapat di jabarkan ke dalam empat tujuan yang lebih operasional sebagai berikut:

1. Tujuan masyarakat

Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan-tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam

mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negative terhadap masyarakat.

2. Tujuan organisasi

Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.

3. Tujuan fungsi

Untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsinya dengan baik.

4. Tujuan personal

Untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya. Tujuan-tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap karyawan itu.

2.1.1.5 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Sikula (2018:14) bahwa pengembangan adalah merupakan satu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan umum. Pengembangan menurut Suprihanto adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara

meningkatkan pengetahuan dan pengertian pengetahuan umum termasuk peningkatan penguasaan teori, pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan organisasi. Lebih lanjut menurut Hasibuan (2018:86) yaitu:

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan

Dari pengertian pengembangan yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka pengembangan tersebut dapat dikatakan sebagai suatu proses peningkatan kemampuan atau pendidikan jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) untuk mencapai tujuan umum yang dilakukan secara sistematis dan terorganisasi dan dilakukan oleh pegawai manajerialnya (tingkat atas dan menengah). Jadi dalam hal ini pengembangan ditujukan pada para manajer atau staf agar lebih mampu untuk mengelola suatu organisasi melalui pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia. Penyelenggaraan program pengembangan dalam suatu organisasi harus dilakukan dengan tujuan-tujuan tertentu. Dalam hal ini dijelaskan bahwa suatu pengembangan pada dasarnya merupakan suatu usaha untuk menghilangkan kesenjangan (*gap*) antara unsur-unsur yang dikehendaki oleh organisasi. Dengan pengertian seperti itu maka suatu program pengembangan dapat digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, baik yang bersifat umum maupun tujuan khusus. Berbagai tujuan khusus dari suatu program pengembangan menurut Hasibuan (2018:86) yaitu:

1. Meningkatkan Produktivitas; Pengembangan tidak hanya ditujukan untuk tenaga kerja yang masih baru saja, tetapi juga tenaga kerja lama. Ini dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan tenaga kerja yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya.
2. Meningkatkan Kualitas; Dengan diselenggarakannya program pengembangan, yang dapat diperbaiki tidak hanya kualitas produksi, tetapi juga akan memperkecil kemungkinan dilakukannya kesalahan oleh para tenaga kerja, sehingga kualitas output akan tetap terjaga dan bahkan mungkin semakin meningkatkan perencanaan.
3. Meningkatkan Mutu; Perencanaan Tenaga Kerja Pengembangan akan memudahkan seorang pekerja untuk mengisi lowongan jabatan dalam organisasi, sehingga perencanaan tenaga kerja dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya.
4. Meningkatkan Semangat (Morale) tenaga kerja; Program pengembangan akan memperbaiki iklim dan mengurangi ketegangan-ketegangan yang terjadi di dalam organisasi, sehingga akan menimbulkan reaksi-reaksi yang positif dari tenaga kerja yang bersangkutan.
5. Kesempatan pengembangan diri; Program pengembangan akan memberikan kesempatan bagi seorang tenaga kerja untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya, juga meningkatkan perkembangan kepribadiannya

Kekayaan yang paling berharga dalam suatu organisasi ialah sumber daya manusia (SDM). Sumber Daya Manusia merupakan investasi sangat berharga bagi sebuah organisasi yang perlu dijaga dan dipelihara. Setiap organisasi harus mempersiapkan program yang berisi kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme SDM supaya organisasi bisa bertahan dan berkembang sesuai dengan lingkungan organisasi. Untuk mencapai produktivitas yang maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya tenaga kerja yang tepat dengan pekerjaan serta kondisi yang memungkinkan bekerja secara optimal.

Menurut Nawawi (2018:77) sumber daya manusia adalah:

Potensi dan merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi, yang diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Dengan demikian sumber daya manusia merupakan faktor vital dari keberlangsungan sebuah organisasi dan yang paling menentukan dalam mengukur keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah orang-orang yang siap pakai dan memiliki kemampuan dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. Pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan atau pembangunan manusia berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pembangunan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan yang lebih baik. Pembangunan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu jangka panjang. Juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru.

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal. Pengembangan sumber daya manusia melibatkan proses pengubahan perilaku (*behavior engineering*). Kata "belajar" menurut para pakar memang selalu melibatkan proses perubahan perilaku (dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik). Di samping itu, harus pula ditegaskan bahwa "pengalaman belajar" di dalam proses itu harus dilakukan secara sadar, yakni

direncanakan dengan baik, dilaksanakan secara cermat, dan diukur tingkat efektifitasnya. Dari pengertian diatas maka pengembangan sumber daya manusia merupakan proses merubah sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik untuk mempersiapkan suatu tanggung jawab di masa mendatang dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

2.1.2.1 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan hubungan kekuatan dan kekuasaan, artinya kepemimpinan sebagai suatu bentuk hubungan sekelompok orang, hubungan antara yang memimpin dan yang dipimpin, di mana hubungan tersebut mencerminkan seseorang atau sekelompok orang berperilaku karena adanya kewibawaan yang ada pada orang yang memimpin. Orang yang memimpin lebih banyak mempengaruhi daripada yang dipengaruhi. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain untuk mendukung ke arah efektivitas dan kesuksesan organisasi. Akkaya (2020: 105) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut :

Leadership as the process of influencing a group or individual to set a goal or achieve a goal. It is a process requiring the leader, the led (group or individual), and a particular goal or situation. It is behavioural in nature and involves personal interaction.

Kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi kelompok atau individu untuk menetapkan atau mencapai tujuan. Ini merupakan proses yang membutuhkan pemimpin, yang dipimpin (kelompok atau individu), dan tujuan atau situasi tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi kelompok atau individu, sehingga orang lain tersebut bertindak laku sebagaimana dikehendaki untuk mendukung ke arah efektivitas dan kesuksesan organisasi.

2.1.2.2 Tugas Pokok dan Tipe Pemimpin

Seorang pemimpin sejatinya adalah seseorang yang membawa sekelompok orang lain menuju suatu tujuan tertentu. Oleh karena itu, wajib hukumnya bagi pemimpin untuk mengetahui akan dibawa kemana organisasi yg dipimpinnya. Menurut Mulyadi (2022:18), secara sosiologis, tugas-tugas pokok seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Memberikan suatu kerangka pokok yang jelas yang dapat dijadikan pegangan bagi pengikut-pengikutnya.
2. Dengan adanya kerangka pokok tersebut, maka dapat disusun suatu skala prioritas mengenai keputusan-keputusan yang perlu diambil untuk menanggulangi masalah-masalah yang dihadapi (yang sifatnya potensial atau nyata). Apabila timbul pertentangan, kerangka pokok tersebut dapat digunakan sebagai pedoman untuk menyelesaikan sengketa yang terjadi.
3. Mengawasi, mengendalikan, serta menyalurkan perilaku warga masyarakat yang dipimpinnya.
4. Bertindak sebagai wakil kelompok kepada dunia di luar kelompok yang dipimpin.

Tipe kepemimpinan merupakan bentuk atau pola atau jenis kepemimpinan, yang di dalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya

kepemimpinan sebagai pendukungnya. Menurut Busro (2018:228), ada tiga tipe kepemimpinan, yaitu:

1. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

2. Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas.

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.

3. Tipe Kepemimpinan Demokratis.

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya seperti dirinya juga.

Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe pemimpin ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

2.1.2.3 Praktik Kepemimpinan

Membangun tim dalam organisasi merupakan pekerjaan yang tidak mudah. Pemimpin harus memikirkan berbagai cara kreatif dan efektif yang bisa diterapkan sehingga menghasilkan tim yang kompak. Selain itu, pemimpin juga harus memiliki gaya kepemimpinan yang cocok dengan kepribadian mereka, karena kesuksesan tim bergantung besar dari indikator ini. Model kepemimpinan setiap orang berbeda-beda, tergantung dari kepribadian.

Menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2018:94) menyatakan kepemimpinan harus mencakup aspek-aspek penting yaitu sebagai berikut :

a. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

b. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.

c. Tempramen

Tempramen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertepremen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi temperamen.

d. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), keberanian (*courage*). Kepribadian, Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

Faktor kepemimpinan menjadi salah satu tolok ukur sebuah perusahaan atau lembaga untuk dapat melanggengkan kinerjanya. Tak dipungkiri, faktor kepemimpinan menjadi hal subtil dalam dunia kerja, terutama pada tingkatan manajemen. Dan tentu, faktor ini juga dapat menjadi salah satu hal yang disorot jika terjadi penurunan kinerja maupun melambatnya perkembangan tim maupun perusahaan itu secara keseluruhan.

Kepemimpinan yang efektif dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan sebuah tim. Itu sebabnya penting untuk menganalisis efektivitas kepemimpinan

dalam tim. Salah satu caranya adalah dengan mengevaluasi pemimpin berdasarkan beberapa indikator kepemimpinan yang efektif. Indikator perilaku pemimpin menurut teori *Path-Goal* menurut Yukl (2020:152), yaitu:

1. Kepemimpinan Pengarah (*Directive Leadership*)
Pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan / arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.
2. Kepemimpinan Pendukung (*Supportive Leadership*)
Pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status dan kebutuhan-kebutuhan pribadi sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang menyenangkan di antara anggota kelompok. Kepemimpinan pendukung (*supportive*) memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja bawahan pada saat sedang mengalami frustrasi dan kekecewaan.
3. Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*)
Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.
4. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*)
Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus-menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

Kepemimpinan sangat memberikan kontribusi terhadap perkembangan kinerja pegawai di bawah kepemimpinannya. Seorang pemimpin yang baik juga mampu memberikan dampak positif dan memaksimalkan potensi tim untuk menunjukkan kemajuan ke arah yang lebih baik. Ada beberapa kriteria seorang

pemimpin yang harus diketahui. Jika memiliki kriteria atau kemampuan ini, maka hal tersebut bisa menunjukkan kredibilitasnya sebagai pimpinan Kemudian.

2.1.2.4 Model Kepemimpinan

Model kepemimpinan mengacu pada perilaku karakteristik pemimpin saat mengarahkan, memotivasi, membimbing, dan mengelola sekelompok orang. Pemimpin hebat bisa menginspirasi gerakan politik dan perubahan sosial. Mereka juga dapat memotivasi orang lain untuk tampil, berkreasi, dan berinovasi. Ketika mulai mempertimbangkan beberapa orang yang dianggap sebagai pemimpin yang hebat, maka dapat langsung melihat bahwa sering kali ada perbedaan besar dalam cara setiap orang memimpin.

Kepemimpinan yang baik dan efektif dalam suatu organisasi adalah model kepemimpinan yang bisa membawa dan mengemban arah organisasi berdasarkan dasar-dasar dalam manajemen serta dapat memberikan kontribusi kesejahteraan bagi masyarakat dan bawahannya. Menurut Rivai dan Mulyadi (2022:42) menyatakan beberapa model kepemimpinan yaitu :

1. Model Kepemimpinan Kontingensi

Model ini dikembangkan oleh Fiedler, model kontingensi dari efektivitas kepemimpinan memiliki dalil bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung. Kepemimpinan dilihat sebagai suatu hubungan yang didasari oleh kekuatan dan pengaruh. Fiedler memberikan perhatian mengenai pengukuran orientasi kepemimpinan dari seorang individu. Ia mengembangkan *Least-*

Preferred Co-Worker (LPC) Scale untuk mengukur dua gaya kepemimpinan :

- a. Gaya berorientasi tugas, yang mementingkan tugas atau otoritatif.
- b. Gaya berorientasi hubungan, yang mementingkan hubungan kemanusiaan.

Sedangkan kondisi situasi terdiri dari tiga faktor utama, yaitu :

- a. Hubungan pemimpin-anggota, yaitu derajat baik/buruknya hubungan antara pemimpin dan bawahan.
- b. Struktur tugas, yaitu derajat tinggi/rendahnya strukturisasi, standarisasi dan rincian tugas pekerjaan.

Kekuatan posisi, yaitu derajat kuat/lemahnya kewenangan dan pengaruh pemimpin atas variabel-variabel kekuasaan, seperti memberikan penghargaan dan mengenakan sanksi.

2. Model Partisipasi Pemimpin oleh Vroom dan Yetton

Suatu teori kepemimpinan yang memberikan seperangkat aturan untuk menentukan ragam dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi-situasi yang berlainan. Vroom dan Yetton berasumsi bahwa pemimpin harus lebih luwes untuk mengubah gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi dalam mengembangkan modelnya, mereka membuat sejumlah asumsi:

- a. Model tersebut harus bermanfaat bagi pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan yang harus mereka gunakan dalam berbagai situasi.
- b. Tidak ada gaya kepemimpinan tunggal dapat diterapkan dalam berbagai situasi.
- c. Perhatian utama terletak pada masalah yang harus dipecahkan dan situasi dimana terjadi permasalahan.

3. Model Jalur Tujuan (*Path Goal Model*)

Model kepemimpinan jalur–tujuan berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut Yukl (2020:165), pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Teori disebut sebagai jalur-tujuan karena memfokuskan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk mencapai tujuan.

4. Teori Kepemimpinan Situasional Hersey – Blanchard

Menurut Busro (2018:245) model kepemimpinan situasional menekankan pada pengikut-pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus menilai secara benar atau secara intuitif mengetahui tingkat kematangan pengikut-pengikutnya dan kemudian menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat tersebut. Kesiapan didefinisikan sebagai

kemampuan dan kemauan dari orang (pengikut) untuk mengambil tanggung jawab bagi pengarahan perilaku mereka sendiri. Untuk mengembangkan lebih lanjut, keempat gaya kepemimpinan yang dimiliki manajer yaitu: (1) Mengatakan/*telling*, (2) Menjual/*selling*, (3) Partisipasi/*participating*, (4) Delegasi/*delegating*. Kepemimpinan situasional didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini: (a) jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, (b) jumlah dukungan sosio emosional yang diberikan oleh pimpinan, dan (c) tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

2.1.2.5 Gaya Kepemimpinan

Gaya (*style*) kepemimpinan lebih banyak dipengaruhi oleh karakter seseorang dalam menjalankan organisasinya. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang khas yang ditentukan oleh kompetensi, kepribadian, pengalaman dan kondisi instansi yang dipimpinnya. Jenis instansi yang dipimpinnya juga berpengaruh bagaimana pemimpin melakukan fungsinya Menurut Kasmir (2022:192), gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya.

Menurut Robbins dan Judge (2019:249), para peneliti biasanya menggunakan dua pendekatan utama dalam hal meneliti tentang gaya

kepemimpinan, yaitu pendekatan perilaku dan pendekatan situasional. Pendekatan perilaku berlandaskan bahwa keberhasilan dan kegagalan pemimpin ditentukan oleh bagaimana cara pemimpin tersebut bersikap dan bertindak. Berdasarkan perilaku kepemimpinan ini dapat dibedakan menjadi dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan otoriter dan gaya kepemimpinan demokratis.

Pendekatan situasional berbeda dengan pendekatan perilaku yang mengutamakan satu perilaku kepemimpinan dalam semua situasi, pendekatan situasional memandang bahwa setiap organisasi itu unik, memiliki ciri khusus, dan budaya yang berbeda sehingga diperlukan bermacam gaya kepemimpinan untuk menghadapi situasi tertentu di organisasi tersebut. Ada tiga hal yang saling berpengaruh dalam kepemimpinan situasional tersebut yaitu sejumlah petunjuk dan arahan yang diberikan pemimpin (perilaku tugas), sejumlah pendukung sosioemosional (perilaku hubungan), tingkat kesiapan (kematangan) para bawahan yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi dan sasaran.

Jenis gaya kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku terbagi menjadi dua, yaitu :

a. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya ini terkadang disebut sebagai kepemimpinan yang terpusat pada diri pemimpin atau gaya direktif. Gaya otoriter ini ditandai dengan adanya petunjuk yang sangat banyak sekali yang berasal dari pemimpin dan tidak ada satupun peran para anak buah dalam merencanakan dan sekaligus mengambil suatu keputusan. Gaya kepemimpinan otoriter ini akan menentukan sendiri keputusan, peran, bagaimana, kapan dan bilamana secara sepihak. Yang pasti tugas yang

diperintahkan mesti dilaksanakan. Paling sangat menonjol dalam gaya kepemimpinan otokratis ini adalah seseorang akan memberikan perintah dan mesti dipatuhi. Ia akan memerintah berdasarkan dari kemampuannya untuk menjatuhkan hukuman serta memberikan hadiah. Gaya kepemimpinan otokratis adalah suatu kemampuan dalam mempengaruhi orang lain yang ada disekitar agar mau bersedia berkerjasama dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan ditempuh atas segala cara kegiatan yang akan dijalankan atas dasar putusan dari pemimpin.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratis ini yaitu wewenang mutlak itu terpusat dari pemimpin, keputusan akan selalu dibuat oleh pemimpin, kebijakan akan selalu dibuat oleh pemimpin, komunikasi hanya berlangsung dalam satu arah dimana dari pimpinan ke bawahan bukan sebaliknya, pengawasan terhadap (sikap, perbuatan, tingkah laku atau kegiatan) dari para bawahannya dilakukan dengan ketat, tak ada kesempatan untuk para bawahan dalam memberikan (pendapat, saran atau pertimbangan), lebih banyak mendapatkan kritikan dibanding pujian, menuntut adanya kesetiaan dan prestasi yang sempurna dari para bawahan tanpa adanya syarat, dan cenderung memberikan paksaan, hukuman dan anacaman.

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah suatu kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar dapat bersedia untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan berbagai cara atau kegiatan yang dapat dilakukan dimana ditentukan bersama antara bawahan dan pimpinan. Gaya tersebut terkadang disebut sebagai gaya kepemimpinan yang terpusat pada anak buah, kepemimpinan dengan adanya kesederajatan, kepemimpinan partisipatif atau

konsultatif. Pada kepemimpinan demokratis, manajer beranggapan bahwa ia merupakan bagian integral yang sama sebagai elemen organisasi dan secara bersamaan seluruh elemen tersebut bertanggung jawab terhadap organisasi.

Oleh karena itu, agar seluruh bawahan merasa turut bertanggung jawab maka mereka harus berpartisipasi dalam setiap aktifitas perencanaan, evaluasi dan pelaksanaan. Menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2018:107), kerja kelompok (kolaboratif), pengelolaan konflik, dan pengaruh merupakan ciri khas pemimpin demokratis. Adapun ciri-ciri dari gaya kepemimpinan demokratis ini yaitu:

1. Memiliki wewenang pemimpin yang tidak mutlak
2. Pimpinan bersedia dalam melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan
3. Kebijakan dan keputusan itu dibuat bersama antara bawahan dan pimpinan
4. Komunikasi dapat berlangsung dua arah dimana pimpinan ke bawahan dan begitupun sebaliknya
5. Pengawasan terhadap (sikap, perbuatan, tingkah laku atau kegiatan) kepada bawahan dilakukan dengan wajar, prakarsa bisa datang dari bawahan atau pimpinan
6. Bawahan memiliki banyak kesempatan dalam menyampaikan saran atau pendapat
7. Tugas-tugas yang diberikan kepada bawahan bersifat permintaan dengan mengenyampingkan sifat instruksi
8. Pimpinan akan memperhatikan dalam bertindak dan bersikap untuk memunculkan saling percaya dan saling menghormati.

Sedangkan, jenis gaya kepemimpinan berdasarkan pendekatan situasional dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seorang yang *men-design* pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian. Kepemimpinan transaksional lebih

difokuskan pada peranannya sebagai manajer karena ia sangat terlibat dalam aspek-aspek prosedural manajerial yang metodologis dan fisik. Menurut Robbins dan Judge (2019:261), pola hubungan antara personil organisasi dalam suatu kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (*transaksi*) yang saling menguntungkan. Pemimpin transaksional mendapatkan apa yang diinginkannya dan mengenali kebutuhan dasar dari orang-orang yang dipimpinnya, serta menciptakan hubungan sedemikian rupa sehingga pemenuhan kebutuhan tersebut disesuaikan dengan jenis dan jenjang jabatannya.

b. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional dikemukakan oleh Burns dalam Busro (2018:251) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana para pemimpin dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2019:263), kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Sejalan dengan Rini Sri, Nurdiana (2023) menyatakan bahwa gaya atau cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap tindakan apa yang akan mereka lakukan untuk mengatur dan menjalankan suatu organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019:264) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Kepemimpinan transformasional ditandai dengan empat ciri yang menonjol, yaitu karisma, inspirasi, stimulasi dan pertimbangan individual. Karisma adalah sejauh mana kebanggaan, kepercayaan dan respek pemimpin mendorong bawahan untuk merasa memiliki terhadap diri sendiri, pemimpin dan organisasi. Inspirasi adalah kemampuan memotivasi bawahan terutama melalui penyampaian pesan akan harapan-harapan yang tinggi. Stimulasi intelektual adalah frekuensi pemimpin mendorong bawahan untuk inovatif dalam solusi dan pemecahan masalah. Sedangkan pertimbangan individual adalah tingkat perhatian personal dan dorongan untuk mengembangkan diri yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahan.

Kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan menimbulkan perubahan yang signifikan. Menurut Yukl (2020:312), pemimpin transformasional memiliki kemampuan mengarahkan perubahan dalam visi, strategi dan budaya

organisasi maupun meningkatkan inovasi dalam produk dan teknologi. Kepemimpinan transformasional didasarkan pada nilai-nilai personal, keyakinan dan kualitas pemimpin lebih dari sekadar proses barter antara pemimpin dengan bawahan, serta merupakan kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagi nilai-nilai dan visi organisasi.

2.1.2.6 Sifat-sifat Kepemimpinan

Tugas utama pemimpin ialah memimpin orang, tentu harus memiliki sifat yang akan menunjang kinerjanya. Beberapa sikap pemimpin yang unggul menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2018:118) sebagai berikut:

1. Kelancaran berbicara
Bukan hanya memiliki perbendaharaan kata yang luas tetapi memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik.
2. Kemampuan untuk memecahkan masalah
Ciri dari pemimpin yang efektif, yaitu mampu memecahkan masalah dan membantu dalam pemecahan masalah yang ada di dalam organisasi.
3. Kesadaran akan kebutuhan
Pemimpin yang efektif, mengerti akan kebutuhan dari bawahannya baik dinyatakan atau tidak, dan mengetahui bagaimana dapat memuaskan.
4. Keluwesan
Pemimpin mampu menyesuaikan organisasi untuk menyesuaikan dengan kebutuhan tanpa meresahkan pegawainya.
5. Kesiediaan menerima tanggung jawab
Menerima semua tanggung jawab serta pemenuhan kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi.
6. Kecerdasan
Pemimpin yang efektif tidaklah harus jenius tetapi mampu membawa kesejahteraan setiap pegawainya.
7. Kesadaran diri dan lingkungan
Tidak merasa pandai sendiri, tetapi memandang orang lain itu sama serta memperdulikan lingkungan sekitar.
8. Keterampilan sosial

Tidak merendahkan anggota kelompok dihadapan kelompok lain, karena pemimpin harus bijaksana serta mampu menghargai setiap anggota kelompok.

Diharapkan setiap pemimpin memiliki sikap yang dapat menunjang aktifitasnya dalam organisasi, meskipun setiap pemimpin tidaklah sama karakternya. Sebab sifat pemimpin yang efektif akan berperan sangat strategis untuk mencapai tujuan bersama harus profesional dalam menjalankan tugasnya.

2.1.2.7 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kouzes dan Posner (2023:26-33) setelah mendalami dinamika proses kepemimpinan melalui analisis kasus dan survey menggunakan kuesioner, merumuskan lima praktik kepemimpinan yang baik, yang dapat diringkas sebagai berikut:

1. Menjadi model dalam cara kerja
2. Menginspirasi sebuah visi bersama
3. Menantang proses
4. Memungkinkan orang lain untuk bekerja
5. Membesarkan hati

Adapun menurut Robbins dan Judge (2019:272) indikator utama yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah:

1. Kecerdasan (*Intelligence*)
 Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.
2. Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (*Social maturity and Breadht*)
 Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.
3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi
 Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.

4. Sikap-sikap hubungan manusiawi,
Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

Berdasarkan uraian diatas, bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada bawahannya dan mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi pula. Kepemimpinan yang sukses tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada kemampuan untuk menginspirasi, memberdayakan, dan memotivasi orang lain. Pemimpin harus menjadi teladan, mendorong inovasi, memberdayakan tim, dan membangun hubungan yang kuat berdasarkan kepercayaan dan penghargaan. Kombinasi antara praktik dan indikator kepemimpinan menciptakan fondasi bagi kepemimpinan yang transformasional dan berkelanjutan.

2.1.3 Motivasi Kerja

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri seorang karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan, dan energi tersebut menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja. Menurut Armstrong & Taylor (2023:195), menyatakan bahwa “*motivation is the force that energizes, directs and sustains behaviour*”. Motivasi adalah kekuatan yang memberi energi, mengarahkan dan menopang perilaku. Brandebo & Alvinus, (2019: 69) menyatakan mendefinisikan motivasi sebagai “*the forces within a person that affect the direction, intensity, and persistence of voluntary behavior*”.

Motivasi adalah kekuatan dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku sukarela. Adapun Uno (2023: 4) menyatakan bahwa:

Motivasi pada dasarnya merupakan interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Di dalam diri seseorang terdapat “kebutuhan” atau “keinginan” (*wants*) terhadap objek di luar diri seseorang tersebut, kemudian bagaimana seseorang tersebut menghubungkan antara kebutuhan dengan “situasi di luar” objek tersebut dalam rangka memenuhi kebutuhan yang dimaksud. Oleh sebab itu, motivasi adalah suatu alasan (*reasoning*) seseorang untuk bertindak dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.

Lebih Souhoka & Mohammad (2021:19), motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal yaitu mencapai tujuan. Maka, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan, dan itu jarang muncul dengan sia-sia. Selanjutnya menurut Rivai dan Mulyadi (2022:837), “Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”. Selanjutnya menurut Mangkunegara (2022:94) bahwa motivasi merupakan sejumlah proses-proses psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya dan terjadi persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunter*) yang diarahkan ke tujuan tertentu, baik yang bersifat internal, atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi.

Dapat dijelaskan bahwa dalam memotivasi bawahan, manajer hendaknya menyediakan peralatan, menciptakan suasana pekerjaan yang baik, dan memberikan kesempatan untuk promosi. Dengan demikian, memungkinkan para

bawahan meningkatkan semangat kerjanya untuk mencapai tujuan yang diinginkannya, yang merupakan daya penggerak untuk memotivasi karyawan dalam mengerahkan semua potensi yang dimilikinya.

Dari beberapa pengertian motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah segala sesuatu, baik faktor *intrinsik* maupun *ekstrinsik* yang merangsang dan mempengaruhi seseorang dalam melakukan aktifitas atau tindakan untuk mencapai tujuan. Tidak adanya kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas, tetapi jika ada akan membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik.

2.1.3.2 Prinsip-Prinsip Motivasi Kerja

Motivasi yang berhasil tergantung pada prinsip-prinsip yang diterapkan oleh seorang pimpinan terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan dan sasaran yang akan dikehendakinya. Prinsip-prinsip yang dapat menunjang dalam proses memotivasi antara pimpinan terhadap bawahannya yang dikutip dari pendapat Mangkunegara (2022:100) adalah :

1. Prinsip Partisipasi
Motivasi untuk mencapai hasil-hasil akan bertambah, jika kepada para bawahan diberikan kesempatan untuk ikut serta berpartisipasi dalam keputusan-keputusan yang mempengaruhi hasil itu. Jika bawahan diberikan kesempatan untuk memberikan ide-ide, rekomendasi-rekomendasi, maka akan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan tersebut. Dengan demikian kegairahan kerja dapat ditingkatkan.
2. Prinsip Komunikasi
Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat jika bawahan diberi tahu tentang soal-soal yang mempengaruhi hasil-hasil itu, pada dasarnya semakin banyak orang mengetahui suatu soal, semakin banyak pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut.
3. Prinsip Mengetahui Andil Bawahan

Motivasi untuk mencapai hasil-hasil cenderung meningkat, jika kepada bawahan diberikan pengakuan atas sumbangan terhadap hasil-hasil yang dicapai. Bawahan akan bekerja keras dan rajin bila mereka terus menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usahanya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Motivasi untuk mencapai hasil akan bertambah jika bawahan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan yang mempengaruhi hasil-hasil itu. Pimpinan yang cakap adalah seorang yang mendelegasikan sebanyak mungkin wewenang dan menghindari pengendalian yang diteliti atau terperinci.

5. Prinsip Memberi Perhatian

Para bawahan biasanya akan dapat dimotivasikan untuk menncapai hasil-hasil yang kita inginkan, sejauh kita menaruh minat terhadap hasil-hasil yang mereka inginkan. Prinsip ini menyatakan bahwa kita akan hanya memperoleh sedikit motivasi bila selalu ditekankan betapa pentingnya bagi orang-orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan kita, tujuan-tujuan dari suatu bagian atau seluruh perusahaan.

2.1.3.3 Teori Motivasi

Rivai (2018:458), mengatakan bahwa terdapat beberapa teori motivasi adalah sebagai berikut :

1. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*);
2. Teori Kebutuhan McClelland's (*McClelland's Theory of Needs*);
3. Teori X dan Y;

Teori tersebut dapat diperjelas sebagai berikut:

1) Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)

Menurut Abraham Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu: kebutuhan secara fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis meliputi: kebutuhan fisiologis, kebutuhan makan, minum dan perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah. Rasa aman meliputi: kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman,

bahaya pertentangan dan lingkungan hidup. Kepemilikan sosial meliputi: kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai. Penghargaan diri meliputi: kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain. Aktualisasi diri meliputi: kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian terhadap sesuatu.

2) Teori Kebutuhan McClelland's (*McClelland's Theory of Needs*)

McClelland theory of needs memfokuskan kepada tiga hal, yaitu:

- a. Kebutuhan untuk berafiliasi: hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja.
- b. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan: kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
- c. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja: kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana didalam tugasnya masing-masing

3) Teori X dan Y

Teori X dan Y memfokuskan negatif dengan tanda label x dan positif dengan tanda label y. Teori X merumuskan asumsi-asumsi sebagai berikut :

- a. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja.
- b. Semenjak karyawan tidak suka atau tidak menyukai pekerjaannya,

mereka harus diatur dan dikontrol bahkan mungkin ditakuti untuk menerima sanksi hukum jika tidak bekerja dengan sungguh-sungguh.

Sedangkan Teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut :

- a. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen.
- b. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif.

Menurut Hasibuan (2016:152) bahwa teori-teori motivasi dapat diklasifikasikan atau dikelompokkan atas:

1. Teori Kepuasan (*Content Theory*), mencakup teori-teori motivasi dari:
 - a. Abraham Maslow (Hirarki Kebutuhan)
Manusia memiliki 5 (lima) kebutuhan yang tersusun dalam suatu hirarki dan berawal dari kebutuhan dasar, dimana seseorang akan selalu termotivasi untuk mencakup kebutuhan selanjutnya setelah kebutuhan sebelumnya terpenuhi, ini terjadi secara berurutan yaitu:
 - 1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological needs*)
Merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah: sandang, pangan, papan. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku untuk bekerja giat.
 - 2) Kebutuhan akan rasa aman (*Safety needs*)
Merupakan kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni: keamanan, perlindungan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.
 - 3) Kebutuhan akan Sosial (*Social needs*)
Merupakan kebutuhan sosial, teman, interaksi, mencintai dan dicintai, serta diterima dalam suatu kelompok kerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia selalu membutuhkan hidup berkelompok.
 - 4) Kebutuhan akan penghargaan dari orang lain (*Esteem needs*)
Merupakan kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
 - 5) Kebutuhan akan aktualisasi diri (*Self actualization needs*)
Merupakan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi

optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan lainnya. Pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan.

b. Frederick Herzberg (Teori Dua Faktor)

Teori dua faktor juga dinamakan teori *hygiene-motivation* yang dikembangkan oleh Herzberg.

Ada dua faktor yang menentukan motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya yaitu:

1) Faktor intrinsik / kepuasan kerja (*Satisfied*)

Apabila faktor ini dipenuhi akan menimbulkan kepuasan dan motivasi namun jika tidak, maka tidak akan menciptakan

kepuasan kerja seperti: pencapaian, prestasi, pengakuan, peningkatan kerja, tanggung jawab.

2) Faktor ekstrinsik / ketidakpuasan kerja (*Dissatisfied*)

Dimana faktor ini apabila tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan dan berdampak pada motivasi kerja seseorang seperti: administrasi dan kebijakan perusahaan, supervisi, kondisi kerja, dan hubungan antar karyawan.

c. Teori Mc Clelland (Teori kebutuhan)

Teori kebutuhan Mc Clelland berfokus pada 3 kebutuhan yaitu:

1) Kebutuhan Pencapaian (*need for achievement*).

Dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.

2) Kebutuhan kekuatan (*need for power*).

Kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.

3) Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*).

Keinginan untuk menjalin hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

d. Teori Douglas Mc Gregor (Teori X dan Teori Y)

Douglass Mc Gregor mengemukakan 2 pandangan nyata mengenai manusia. Pandangan pertama pada dasarnya negatif disebut Teori X dan yang kedua pada dasarnya positif disebut Teori Y. Teori X, empat asumsi yang dimiliki manajer adalah:

- 1) Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin untuk menghindarinya.
- 2) Karena karyawan tidak menyukai pekerjaannya, mereka harus dipaksa, dikendalikan untuk mencapai tujuan.
- 3) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
- 4) Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi. Bertentangan dengan pandangan negatif mengenai sifat-sifat manusia dalam Teori X, Mc Gregor menyebutkan empat asumsi positif yang disebut Teori Y yaitu:

- 1) Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya dengan istirahat atau bermain.
- 2) Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- 3) Karyawan bersedia untuk menerima bahkan mencari tanggung jawab.
- 4) Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diadopsi oleh seluruh populasi, dan bukan hanya mereka yang menduduki posisi manajemen.

2. Teori proses (*Process Theory*), mencakup teori-teori motivasi dari:

a. Victor Vroom (Teori Pengharapan)

Vroom mengeluarkan teori, bahwa motivasi dibangun berdasarkan *Valence*, *Instrumentality* dan *Expectancy*:

- 1) *Valence*, adalah Kekuatan dari preferensi individu terhadap *outcome* atau keluaran tertentu. Faktor ini diartikan sebagai nilai, insentif, sikap dan harapan.
- 2) *Instrumentality*, adalah Peranan yang menghubungkan *outcome* tingkat pertama dengan tingkat kedua.
- 3) *Expectancy*, adalah Harapan yang menghubungkan usaha individu dengan *outcome* tingkat pertama.

b. Potter & Lowler

Dimana motivasi adalah berasal dari umpan balik kepuasan kerja, yang dimulai dari kemampuan dan keterampilan secara pengalaman menghasilkan kinerja yang akhirnya kepuasan. Hambatan yang perlu diatasi:

- 1) Adanya keragaman karyawan terhadap kemampuan, keterampilan, serta kemampuan yang dimilikinya.
- 2) Keragaman karyawan atas kemungkinan fisik dari pekerjaan.
- 3) Keragaman karyawan atas keterkaitan pekerjaan dengan individu/aktivitas lain.
- 4) Ambiguitas/ kemenduaan arti yang meliputi persyaratan pekerjaan.

Berdasarkan berbagai teori motivasi yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan yang bersumber dari kebutuhan individu, baik yang bersifat internal maupun eksternal, yang menggerakkan seseorang untuk bertindak dan berperilaku dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Setiap individu memiliki kebutuhan dan harapan yang berbeda-beda, sehingga tingkat motivasi yang dimiliki pun akan berbeda antara satu pegawai dengan pegawai lainnya. Oleh karena itu, motivasi tidak dapat dipandang sebagai suatu kondisi yang statis, melainkan sebagai suatu proses yang dinamis dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri individu

2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi merupakan proses psikologi dalam diri seseorang dan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Secara umum, faktor ini dapat muncul dari dalam diri (*intrinsik*) maupun dari luar diri (*ekstrinsik*). Menurut Wahjosumidjo (2015: 42), faktor yang mempengaruhi motivasi meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lain-lain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan.

Sedangkan menurut Siagian (2016:294) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Yang termasuk faktor internal adalah:

- 1) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri.
- 2) Harga diri.
- 3) Harapan pribadi.
- 4) Kebutuhan.
- 5) Keinginan.
- 6) Kepuasan kerja.
- 7) Prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang antara lain:

- 1) Jenis dan sifat pekerjaan.
- 2) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung.
- 3) Organisasi tempat orang bekerja.
- 4) Situasi lingkungan kerja.
- 5) Gaji.

Sutrisno (2017:116-120) faktor motivasi dibagi 2 menjadi faktor intern dan ekstern dan 2 faktor tersebut berasal dari karyawan, yaitu:

1. Faktor Intern, dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:
 - a. Keinginan untuk dapat hidup
Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.
 - b. Keinginan untuk dapat memiliki
Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Contohnya keinginan untuk dapat memiliki mobil dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan.
 - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh uang itupun ia harus bekerja keras.

- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu meliputi adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
 - e. Keinginan untuk berkuasa
Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.
2. Faktor Ekstern, dapat memperkuat atau memperlemah motivasi kerja seseorang dan meliputi beberapa poin sebagai berikut:
- a. Kondisi lingkungan kerja
Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi sendiri bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan.
 - b. Kompensasi yang memadai
Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.
 - c. Supervisi yang baik
Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, peranan supervisor yang melakukan pekerjaan supervise amat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.
 - d. Adanya jaminan pekerjaan
Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaannya. Sebaliknya, orang-orang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karier ini kurang jelas dan kurang diinformasikan kepada mereka.
 - e. Status dan tanggung jawab
Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki

jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan, jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

- f. Peraturan yang fleksibel
Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh semua karyawan. Semua ini merupakan aturan yang main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan. Oleh karena itu, biasanya peraturan bersifat melindungi dan dapat memberikan motivasi kepada para karyawan untuk bekerja lebih baik.

Sedangkan menurut Uno (2016: 112) seorang yang memiliki motivasi kerja akan tampak melalui:

- 1) Tanggung jawab dalam melakukan kerja, meliputi:
 - a) Kerja keras.
 - b) Tanggung jawab.
 - c) Pencapaian tujuan.
 - d) Menyatu dengan tugas.
- 2) Prestasi yang dicapainya, meliputi:
 - a) Dorongan untuk sukses.
 - b) Umpan balik.
 - c) Unggul.
- 3) Pengembangan diri, meliputi:
 - a) Peningkatan keterampilan.
 - b) Dorongan untuk maju.
- 4) Kemandirian dalam bertindak, meliputi:
 - a) Mandiri dalam bekerja.
 - b) Suka pada tantangan.

Berdasarkan beberapa teori pokok di atas dapat dirumuskan motivasi kerja merupakan daya dorong atau daya gerak yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada suatu perbuatan atau pekerjaan pada upaya-upaya nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara implisit, motivasi kerja tampak melalui:

- a. Tanggung jawab dalam melakukan kerja.
- b. Prestasi yang dicapainya.

- c. Pengembangan diri, serta
- d. Kemandirian dalam bertindak.

Herzberg (dalam Siagian, 2016:181) berpendapat bahwa apabila pimpinan ingin memberi motivasi pada para bawahannya yang perlu ditekankan adalah faktor-faktor yang menimbulkan rasa puas yaitu dengan mengutamakan faktor-faktor motivasional yang sifatnya intrinsik yaitu :

1. Keberhasilan

Agar seorang bawahan dapat berhasil melaksanakan pekerjaannya, maka pimpinan harus memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mencapai hasil. Pimpinan juga harus memberi semangat kepada bawahan agar bawahan dapat mengerjakan sesuatu yang dianggapnya tidak dikuasainya. Apabila dia berhasil melakukan hal tersebut, maka pimpinan harus menyatakan keberhasilannya. Hal ini akan menimbulkan sikap positif dan keinginan selalu ingin melakukan pekerjaan yang penuh tantangan.

2. Pengakuan

Adanya pengakuan dari pimpinan atas keberhasilan bawahan. Pengakuan dapat dilakukan melalui berbagai cara, misalnya dengan menyatakan keberhasilannya langsung di tempat kerja, memberikan surat penghargaan, hadiah berupa uang tunai, medali, kenaikan pangkat atau promosi.

3. Pekerjaan itu sendiri

Pimpinan membuat usaha – usaha yang nyata dan meyakinkan sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya, harus

menciptakan kondisi untuk menghindari kebosanan yang mungkin muncul dalam pekerjaan serta menempatkan karyawan sesuai dengan bidangnya.

4. Tanggung Jawab

Untuk dapat menumbuhkan sikap tanggung jawab terhadap bawahan, maka pimpinan harus menghindari pengawasan yang ketat, dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menumbuhkan partisipasi. Penerapan partisipasi akan membuat bawahan terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan.

5. Pengembangan

Pengembangan dapat menjadi motivator yang kuat bagi bawahan. Pimpinan dapat memulainya dengan memberi bawahan suatu pekerjaan yang lebih menantang, tidak hanya jenis pekerjaan yang berbeda tetapi juga posisi yang lebih baik. Apabila sudah berhasil dilakukan, pimpinan dapat memberikan rekomendasi tentang bawahan yang akan mendapat promosi / menaikkan pangkatnya atau yang memperoleh kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lebih lanjut.

Berbeda dengan Siagian (2016:181) menyatakan: “justru motivasi itu lebih difokuskan pada upaya pimpinan mendorong dan mengajak bawahan supaya bekerja sesuai dengan tujuan organisasi”. Ini berarti pimpinan menentukan dalam pemberian dorongan kepada para bawahannya supaya mereka mau bekerja secara optimal. Pemberian dorongan sangat luas dan perlu dipertajam oleh pimpinan

dengan menggunakan pendekatan-pendekatan kemanusiaan maupun pendekatan formalisasi yang sejalan dengan kepentingan dan kelangsungan hidup organisasi.

2.1.3.5 Fungsi dan Tujuan Motivasi Kerja

Kekuatan motivasi kerja pegawai untuk bekerja/berkinerja secara langsung tercermin pada seberapa jauh upayanya dalam bekerja keras untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik demi mencapai tujuan perusahaan. Menurut apa yang dikemukakan oleh Gagne et al (2015: 179), bahwa berkenaan dengan dimensi motivasi kerja, menyatakan:

Self-determination theory (SDT) proposes a multidimensional view on motivation and specifies how these different types of motivation can be promoted or discouraged. Three major categories of motivation are discerned. First, amotivation is defined as the absence of motivation towards an activity. Second, intrinsic motivation is defined as doing an activity for its own sake, that is, because it is interesting and enjoyable in itself. Third, extrinsic motivation refers to engaging in the activity for instrumental reasons, such as receiving rewards and approval, avoiding punishments or criticism, boosting one's self-esteem, or reaching a personally valued goal. Given this diversity of instrumental reasons, SDT specifies different subtypes of extrinsic motivation, which vary in their internalization. Internalization refers to taking in a value-driven or goal-driven activity that was initially regulated by external factors, such as rewards or punishments, so that it becomes internally regulated

Self determination theory mengusulkan pandangan multidimensi tentang motivasi dan menentukan bagaimana jenis motivasi yang berbeda ini dapat dipromosikan. Tiga kategori motivasi utama dibedakan. Pertama, amotivasi didefinisikan sebagai tidak adanya motivasi terhadap suatu kegiatan. Kedua, motivasi intrinsik didefinisikan sebagai melakukan aktivitas untuk kepentingan dirinya sendiri, yaitu karena menarik dan menyenangkan dalam dirinya sendiri.

Ketiga, motivasi ekstrinsik mengacu pada keterlibatan dalam aktivitas untuk alasan instrumental, seperti menerima penghargaan dan persetujuan, menghindari hukuman atau kritik, meningkatkan harga diri seseorang, atau mencapai tujuan yang dihargai secara pribadi.

Dengan keragaman alasan instrumental ini, SDT menentukan sub tipe motivasi ekstrinsik yang berbeda, yang bervariasi dalam internalisasi mereka. Internalisasi mengacu pada aktivitas berbasis nilai atau tujuan yang awalnya diatur oleh faktor eksternal, seperti penghargaan atau hukuman, sehingga diatur secara internal. Adapun Wentzel, (2020: 74) mengidentifikasi regulasi ekstrinsik, yaitu:

1. *External regulation occurs when our actions are regulated by external re-wards, pressures, or constraints.*
2. *Introjected regulation occurs when we act as we do because we think we should or would feel guilty if we did not. Such regulation is internalized to the extent that we have learned to produce the expected behavior and no longer require external prodding to do so. However, we are responding to felt pressure that is still external to our sense of self.*
3. *Identified regulation occurs when the regulation or value is adopted by the self as personally important and valuable.*
4. *Integrated regulation is the most self-determined form of extrinsic motivation. It results from the integration of identified values and regulations into one's coherent sense of self.*

Empat regulasi ekstrinsik menurut Wentzel, (2020: 74) adalah sebagai berikut:

1. Regulasi eksternal, terjadi ketika tindakan kita diatur oleh lingkungan, tekanan, atau batasan eksternal.
2. Regulasi introjeksi, terjadi saat kita bertindak karena kita berpikir kita harus atau akan merasa bersalah jika tidak melakukannya. Peraturan semacam itu diinternalisasikan sejauh kita telah belajar menghasilkan perilaku yang diharapkan dan tidak lagi memerlukan dorongan dari luar untuk melakukannya. Namun, kita merespons merasakan tekanan yang masih berada di luar rasa diri kita.
3. Regulasi yang teridentifikasi, terjadi ketika peraturan atau nilai diadopsi oleh diri sendiri sebagai kepentingan pribadi dan berharga.

4. Regulasi terpadu, adalah bentuk motivasi ekstrinsik yang paling ditentukan sendiri. Ini hasil dari integrasi nilai dan peraturan yang teridentifikasi menjadi perasaan koheren diri seseorang.

Tingkah laku bawahan dalam suatu organisasi seperti sekolah pada dasarnya berorientasi pada tugas. Maksudnya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus selalu diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Purwanto (2016:73) menyatakan bahwa : “Secara umum tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil atau mencapai tujuan tertentu”. Menurut Hasibuan (2016: 146) mengungkapkan bahwa tujuan motivasi adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan absensi karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 8) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 9) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi.

Menurut Sardiman (2018: 85), fungsi motivasi ada tiga, yaitu:

- 1) Mendorong manusia untuk berbuat, motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
- 2) Menentukan arah perbuatan, yaitu ke arah tujuan yang hendak dicapai, sehingga motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
- 3) Menyeleksi perbuatan, yaitu menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang sesuai guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

Menurut Danang (2017:198) tujuan motivasi antara lain :

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- 5) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 6) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.

Sedangkan menurut Pasolog dalam Harbani (2016:142) menyatakan pentingnya motivasi yaitu :

- 1) Motivasi merupakan masalah terpenting dalam proses hidup dan kehidupan.
- 2) Kinerja karyawan rata-rata 60% tingkat efisiensinya, dengan motivasi yang baik dapat meningkat s/d 80% keatas.
- 3) Orang bekerja bukan hanya karena uang tapi kepuasan kerja.
- 4) Motivasi adalah tugas yang paling “crusial” para pemimpin.

Berdasarkan pendapat diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi bertujuan untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan peningkatan prestasi kerja dari para karyawan.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Menurut Alderfer dalam Mangkunegara (2017:98) ada tiga dimensi kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

- a. *Existence* berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.
- b. *Relatedness* berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan kebutuhan dari Maslow, ini meliputi kebutuhan social dan pengakuan.
- c. *Growth* berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan *self-actualization* yang dikemukakan oleh Maslow.

Sementara Menurut wibowo (2011:162), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut:

- 1. Kebutuhan untuk berprestasi :
 - a. Target kerja
 - b. Kualitas kerja
 - c. Tanggung jawab
 - d. Resiko
- 2. Kebutuhan memperluas pergaulan
 - a. Komunikasi
 - b. Persahabatan
- 3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan
 - a. Pemimpin
 - b. Duta perusahaan
 - c. Keteladanan

Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan akan perilaku yang diinginkan berdasarkan sasaransasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.4 Kinerja Pegawai

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja dalam organisasi mengarah kepada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut Mangkunegara (2022:67), kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu unjuk kerja atau prestasi yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Seseorang akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil. Penilaian kinerja dilakukan seobjektif mungkin, sehingga akan memotivasi pegawai dalam melakukan kegiatannya. Di samping itu, penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi, dan pengawasan.

Menurut Kasmir (2022:182), kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Menurut Bintoro dan Daryanto (2022:106), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2018:190), kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama

periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan, standar atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok. Menurut Robbins dan Judge (2019:238), kinerja pegawai merupakan catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu, dimana dengan adanya catatan tersebut pimpinan dapat mengetahui sejauh mana kinerja dari para pegawainya dalam pelaksanaan aktivitas kerja mereka sehari-hari.

Busro (2018:95) mengemukakan bahwa kinerja menunjukkan hasil evaluasi terhadap komponen-komponen yaitu pelaksanaan tugas, perilaku sebagai anggota organisasi, dan perilaku yang kontraproduktif terhadap kinerja. Kinerja dalam hal ini selalu dikaitkan dengan tugas yang realistis dan gambaran perilaku yang difokuskan pada konteks pekerjaan dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Sinambela (2021:481), kinerja sumber daya manusia ditingkatkan melalui sistem penilaian yang lebih baik, pengembangan karyawan, dan komunikasi dua arah yang meningkatkan kualitas pelayanan dan loyalitas.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja bukan sekadar hasil akhir dari sebuah pekerjaan, melainkan cerminan dari keseluruhan proses yang melibatkan kemampuan, usaha, dan tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Tinggi rendahnya kinerja seseorang mencerminkan seberapa besar

kontribusi yang diberikan kepada organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Kasmir (2022:189) terdiri dari:

- 1) Faktor intrinsik
Faktor Personal atau individual, yaitu pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- 2) Faktor ekstrinsik
 - a) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek mutu manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada karyawan.
 - b) Faktor tim, meliputi aspek dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
 - c) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.
 - d) Faktor situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Sejalan dengan hal tersebut, Sinambela (2021:93) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi, kepuasan kerja, kepemimpinan, pemberian insentif, budaya organisasi atau budaya kerja, disiplin kerja, dan kemampuan pegawai (pendidikan dan pelatihan).

Dengan demikian, kinerja pegawai tidak ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor baik yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi. Oleh karena itu, upaya peningkatan kinerja harus dilakukan secara menyeluruh dengan memperhatikan kedua dimensi tersebut secara seimbang dan berkesinambungan.

2.1.4.3 Peningkatan Kinerja

Menurut Mangkunegara (2022:22) dalam rangka peningkatan kinerja, terdapat dua langkah yang harus dilakukan adalah yang pertama dengan Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, dapat dilakukan dengan cara Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi bisnis. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan dan Memperhatikan masalah yang ada. Kedua yaitu Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan, untuk memperbaiki keadaan ini diperlukan berbagai informasi antara lain Mengidentifikasi masalah setepat mungkin dan Menentukan tingkat keseriusan dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar, apabila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar, maka ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh dalam penutupan kekurangan kerja. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi kekurangan tersebut. Melakukan rencana tindakan tersebut. Melakukan evakuasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

2.1.4.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pegawai secara jujur dan adil merupakan sesuatu yang berguna, baik untuk pegawai maupun organisasi, disamping itu penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk membangun dan memantau rencana masa depan dan tujuan selanjutnya serta menghargai aspirasi karir pegawai di organisasi. Tujuan dari konsep penilaian kinerja antara lain memberikan kesempatan pegawai dan manajemen organisasi untuk mengukur keberhasilan atau kemajuan untuk jangka

tertentu apakah sesuai dengan standar atau tidak, agar tujuan dan sasaran baru di waktu mendatang dapat disusun kembali.

Penilaian kinerja pegawai, khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) termasuk guru dan tenaga kependidikan di sekolah negeri, memiliki landasan hukum yang kuat sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Menurut Pasal 3 PP Nomor 30 Tahun 2019, penilaian kinerja PNS bertujuan untuk:

1. Menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi dan sistem karier;
2. Mendorong peningkatan kinerja PNS;
3. Mendorong PNS untuk melaksanakan tugas dengan lebih baik, efektif, dan efisien;
4. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi PNS;
5. Sebagai dasar dalam pemberian penghargaan dan sanksi; dan
6. Sebagai salah satu dasar dalam pengembangan karier PNS.

Selanjutnya, Pasal 12 sampai dengan Pasal 15 PP Nomor 30 Tahun 2019 mengatur mekanisme penilaian kinerja sebagai berikut:

Pasal 12 menyatakan bahwa:

1. Penilaian kinerja PNS dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi.
2. Perencanaan kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disusun dengan memperhatikan peran dan hasil yang diharapkan dari PNS, berdasarkan sasaran kinerja pegawai.
3. Sasaran kinerja pegawai meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan/atau biaya.

Pasal 13 mengatur bahwa:

1. Penilaian kinerja PNS dilakukan oleh pejabat penilai kinerja PNS.
2. Pejabat penilai kinerja PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah atasan langsung dari PNS yang dinilai.
3. Dalam hal atasan langsung berhalangan, penilaian kinerja dilakukan oleh atasan dari atasan langsung.

Pasal 14 menyatakan:

1. Penilaian kinerja PNS dilakukan secara periodik meliputi penilaian dalam periode bulanan, triwulanan, semesteran, dan/atau tahunan.
2. Hasil penilaian kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dituangkan dalam dokumen penilaian kinerja.

Pasal 15 mengatur bahwa:

1. Hasil penilaian kinerja PNS disampaikan kepada tim penilai kinerja PNS.
2. Tim penilai kinerja PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) bertugas melakukan verifikasi dan validasi terhadap hasil penilaian kinerja PNS.
3. Hasil verifikasi dan validasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

Dalam penelitian di SMKN 3 Banjar, penilaian kinerja pegawai khususnya tenaga pendidik sebagai PNS, harus mengacu pada ketentuan peraturan perundang-undangan tersebut. Kepala sekolah sebagai atasan langsung berperan sebagai pejabat penilai kinerja yang harus melakukan penilaian secara objektif, periodik, dan berdasarkan pada aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya sebagaimana diamanatkan dalam peraturan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan baik tidak hanya memenuhi kewajiban administratif, tetapi juga menjadi instrumen strategis untuk: 1) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai, 2) Memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan kinerja, 3) Menjadi dasar pengambilan keputusan terkait promosi, mutasi, dan pemberian penghargaan, 4) Mendorong budaya kerja yang berorientasi pada prestasi dan peningkatan berkelanjutan.

Penilaian kinerja hendaknya dilakukan jika penilai memahami benar penerapan karakteristik sistem penilaian agar efektif. Soelaiman (2018:334) menyatakan bahwa karakteristik tersebut berkaitan erat dengan kriteria yang terkait dengan pekerjaan yaitu:

- (a) *performance expenctation,*
- (b) *standarized,*
- (c) *managerial skill,*
- (d) *capability appraiser,*
- (e) *communication,*
- (f) *accessibility employee.*

Menurut Simamora (2018: 25) terdapat Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Kuantitas kerja yaitu pencapaian kinerja karyawan yang dapat terlihat pada diri karyawan itu sendiri pada saat bekerja, yang meliputi ketetapan waktu dalam mengerjakan pekerjaan, ketelitian dalam mengerjakan tugas dan juga terampil dalam mengerjakan tugas.
2. Kualitas kerja adalah pencapaian kinerja karyawan yang diukur atas hasil pekerjaan yang dicapai pekerja dalam bekerja, kualitas kerja juga dapat diukur oleh output atau hasil kerja dibandingkan dengan standar output yang telah ditetapkan perusahaan.

Kinerja pegawai yang optimal hanya dapat dicapai jika seluruh dimensi tersebut terpenuhi secara seimbang. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan dan mengembangkan setiap dimensi melalui kebijakan, pelatihan, dan sistem evaluasi yang efektif. Peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada dukungan lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sistem manajemen yang kondusif.

Menurut Robbins (2016:260), kinerja adalah alat untuk mengukur sejauhmana pencapain kinerja pegawai. Adapun untuk mengukur kinerja adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian dan (6) Komitmen.

Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan (Robbins, 2016: 260). Kualitas kerja dapat digambarkan dari

tingkat baik buruknya hasil kerja dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (Robbin, 2006: 260). Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh pegawai sehingga kinerjanya dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus). Misalnya pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan.

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain (Robbins, 2016: 261). Kinerja pegawai juga dapat diukur dari ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas pegawai tersebut.

Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya (Robbins, 2016: 261). 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.

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas (Robbins, 2016: 261). Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana

karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggungjawab karyawan terhadap kantor.

Kinerja pegawai itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian serta komitmen dalam bekerja. Artinya pegawai yang mandiri, yaitu ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Miner dalam Sutrisno (2017: 172) mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dari kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas;
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dihasilkan;
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut;
4. Kerjasama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Menurut Mangkunegara (2017: 18) terdapat beberapa indikator kinerja karyawan yaitu:

- 1) Tingkat kualitas dan kuantitas (mengacu pada akurasi dan margin kesalahan serta hasil).
- 2) Tingkat Kehadiran dan ketepatan waktu (mengacu pada ketaatan jadwal kerja).
- 3) Tingkat tanggungjawab (mengacu pada penyelesaian tugas dan proyek).
- 4) Tingkat kemampuan pegawai dalam kerjasama dengan yang lain (mengacu pada kerjasama dan komunikasi dengan penyelia dan rekan kerja).

Secara keseluruhan, kinerja pegawai yang optimal hanya dapat dicapai jika seluruh dimensi tersebut terpenuhi secara seimbang. Oleh karena itu, organisasi

perlu memperhatikan dan mengembangkan setiap aspek melalui kebijakan, pelatihan, dan sistem evaluasi yang efektif. Peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada dukungan lingkungan kerja, kepemimpinan, dan sistem manajemen yang kondusif. Hal ini sejalan dengan pendapat Ading (2024), yang menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan indikator keberhasilan individu dan organisasi, sehingga penilaian kinerja harus dilakukan secara holistik untuk memastikan keselarasan antara tujuan pribadi dan tujuan organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Pada bagian ini dilampirkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan pokok masalah, yang dijadikan dasar penelitian relevan dalam penelitian ini, antara lain:

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Implikasi
1.	Ading Sunarto & Ahmad (2022), “Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Mengembangkan Kinerja Karyawan Pada PT. Shad Global Indonesia Kota Jakarta Selatan”	Kinerja karyawan di perusahaan di PT. Shad Global Indonesia Jakarta Selatan sudah bagus dan sangatlah baik karena itu untuk pencapaian target kepentingan perusahaan, maka peran gaya kepemimpinan sangat berpengaruh dalam mengembangkan kinerja karyawan karena pemimpin memberikan arahan yang sangat jelas	Kepemimpinan yang baik (demokratis, transformasional, partisipatif) meningkatkan motivasi, kepuasan, komitmen, dan produktivitas karyawan, mendorong kinerja tinggi, sedangkan kepemimpinan buruk (otoriter) cenderung menurunkan motivasi

2.	Ading Rahman Sukmara (2024)	Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Ciamis	Motivasi kerja pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Badan Pusat Statistik Kabupaten Ciamis Artinya jika terjadi kenaikan kompetensi dan motivasi, maka akan diikuti oleh kenaikan kinerja pegawai. Dengan kompetensi dan motivasi yang terus meningkat, maka kinerja pegawai akan lebih meningkat. Kompetensi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Badan Pusat Statistik Kabupaten Ciamis
3.	Ading Rahman Sukmara (2024)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Ciamis	Terdapat Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja pegawai nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,839 artinya semakin baik kompetensi, Motivasi dan disiplin Kerja maka kinerja pegawai akan semakin efektif.
4.	Ajeng Dwianti, dkk (2025), “Analisis Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan”	Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Temuan ini menunjukkan bahwa peran pemimpin sangat krusial dalam membentuk suasana kerja yang suportif dan kolaboratif.	Gaya yang mendukung pembinaan dan pengembangan membuat karyawan merasa memiliki potensi,
5.	Asrijal (2024), “Studi Kinerja Karyawan: Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan Melalui Motivasi Kerja”	Pengaruh langsung dari lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan adalah positif dan signifikan	Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan perlu fokus pada dua hal utama: menciptakan lingkungan kerja yang mendukung

		terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, sedangkan pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh motivasi kerja pada variabel lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki arah yang negatif dan tidak signifikan	(fisik dan psikologis) dan mengembangkan gaya kepemimpinan yang memotivasi; keduanya harus saling melengkapi untuk membangun motivasi kerja yang tinggi, yang merupakan kunci kinerja maksimal.
6.	Deky (2022), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru dan Pegawai SMKN 1 Sampit”	Hubungan antara Kinerja Guru dan Pegawai dengan Variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja adalah Sangat Kuat. R square sebesar 0,726 artinya variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja mempengaruhi Kinerja Guru dan Pegawai sebesar 72,6%, sedangkan sisanya 27,4% dipengaruhi oleh faktor lain	Pemimpin yang baik membangun suasana positif, sementara pemimpin otoriter bisa menekan, mempengaruhi cara guru bersikap dan mengajar.
7.	Harri (2025), “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMK Muhammadiyah 3 Pekanbaru”	Kepemimpinan, budaya kerja, dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja guru di SMK Muhammadiyah 3 Pekanbaru.	Sekolah perlu fokus pada peningkatan kepemimpinan, menciptakan budaya kerja yang kondusif, dan meningkatkan motivasi guru untuk meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.
8.	Hendrik dkk (2024), “Analisis Motivasi Kerja Pemimpin Terhadap Peningkatan Kinerja	Pemberian motivasi kepada karyawan baik materi maupun non materi sangat berperan penting untuk karyawan	Peningkatan produktivitas dan keterlibatan karyawan karena merasa dihargai dan didukung. Dan terciptanya dorongan positif dalam

	Karyawan Pada PT. Dea Cipatik”	terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian kinerja karyawan pada PT. Dea Cipatik dapat dikatakan baik yang dapat di buktikan dari fakta hasil penelitian di lapangan terciptanya suatu kepuasan kerja karyawan serta dapat meningkatkan citra perusahaan.	bertindak dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi.
9.	Ilham Fadillah (2023), “Dampak Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMPN 8 Tambun Selatan”	Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Temuan ini menunjukkan bahwa peran pemimpin sangat krusial dalam membentuk suasana kerja yang suportif dan kolaboratif.	Kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi guru melalui komunikasi yang baik, penetapan tujuan yang jelas, dan pemberdayaan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja guru dalam mengajar dan mencapai tujuan sekolah. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang tidak efektif seperti laissez-faire atau otoriter dapat menyebabkan penurunan kinerja dan motivasi.
10.	Muhamad Lora (2020), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gunung Putri”	Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Gunung Putri dengan arah positif sebesar $b_1 = 0.655$, artinya makin tinggi Gaya Kepemimpinan maka makin tinggi pula Kinerja di Kantor Kecamatan Gunung Putri. Motivasi Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Gunung Putri dengan arah positif sebesar $b_2 = 0.232$, artinya makin tinggi kesesuaian Motivasi	Kinerja akan meningkat ketika pemimpin mampu memotivasi pegawainya secara efektif, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif.

		Kerja maka makin tinggi pula Kinerja Kantor Kecamatan Gunung Putri.	
11.	Ramadiva (2022), “Analisis Motivasi dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Perumda Bank Gresik ”	Motivasi kerja yang dimiliki oleh para karyawan diorientasikan pada kebutuhan secara terbatas terutama gaji atau penghasilan sehingga para karyawan tidak memprioritaskan penilaian kerja sehingga berdampak pada kinerja karyawan.	Peningkatan Produktivitas & Kualitas Kerja, dan Perubahan Perilaku
12.	Raju Ardiansyah (2023), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik”	Berdasarkan hasil uji SPSS dapat dilihat bahwa hasil analisis menunjukkan nilai koefisien beta (uji beta) yang lebih dominan berpengaruh terhadap variabel terikat kinerja (Y) adalah variabel gaya kepemimpinan (X1).	Pengembangan pemimpin yang efektif, strategi peningkatan motivasi yang relevan, dan penciptaan lingkungan kerja yang suportif

2.3 Kerangka Pemikiran

2.3.1 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi Kerja

Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki hubungan yang erat dan saling mempengaruhi dalam mencapai kesuksesan organisasi. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin secara langsung berdampak pada semangat dan dorongan kerja bawahannya. Pemimpin yang mampu menunjukkan perilaku yang konsisten, adil, dan peduli terhadap kebutuhan bawahan akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan dan loyalitas dari timnya, sehingga motivasi kerja pegawai pun akan tumbuh secara berkelanjutan.

Menurut Yukl (2020:152), gaya kepemimpinan yang efektif mencakup kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan yang jelas, menciptakan hubungan interpersonal yang positif, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, serta mendorong pencapaian tujuan yang menantang. Keempat pendekatan tersebut secara langsung berkontribusi dalam membangkitkan motivasi bawahan, baik dari sisi kejelasan tugas, dukungan emosional, maupun pengakuan atas kontribusi yang diberikan.

Motivasi kerja sendiri merupakan energi yang menggerakkan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Armstrong dan Taylor (2023:195) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan yang memberi energi, mengarahkan, dan menopang perilaku. Pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip motivasi seperti partisipasi, komunikasi, pengakuan, dan pendelegasian wewenang akan mampu menciptakan suasana kerja yang mendukung, di mana bawahan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara aktif.

Dengan demikian, hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja bersifat timbal balik. Pemimpin yang mampu mengadaptasi gaya kepemimpinannya sesuai kebutuhan tim akan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang produktif, dan motivasi yang tinggi pada bawahan pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja serta kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

2.3.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para pemimpin sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering pemimpin tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga instansi menghadapi krisis yang serius.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi kelompok atau individu, sehingga orang lain tersebut bertindak laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut, untuk mendukung ke arah efektivitas dan kesuksesan organisasi. Pada praktik kepemimpinan yang baik, maka seorang pemimpin akan menjadi model dalam cara kerja, menginspirasi sebuah visi bersama, menantang proses, memungkinkan orang lain untuk bekerja, dan membesarkan hati.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan memotivasi individu maupun kelompok agar bertindak laku sesuai yang dikehendaki pemimpin untuk mendukung efektivitas dan kesuksesan organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019:249), kepemimpinan yang efektif dibutuhkan dalam suatu organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja semua pegawai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wijonarko (2019) menyatakan bahwa Faktor gaya

kepemimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada Agen Asuransi PT. Prudential Life Assurance di kota Surabaya

Meningkatnya kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh peran dari pimpinan yang memberikan kesempatan yang sama kepada setiap pegawai dalam meningkatkan kemampuan kerjanya. Sampai saat ini sangat diakui bahwa pimpinan belum dapat melakukan hal tersebut terbukti dengan masih adanya pegawai yang tidak dirotasi dengan alasan sudah nyaman dengan posisi yang ada, padahal dengan membiarkan pegawai berada pada posisi tertentu bisa membuka kesempatan pegawai melakukan tindakan yang dapat merugikan lembaga.

2.3.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar

Kinerja pegawai dalam suatu organisasi tidak terlepas dari adanya motivasi, yaitu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dorongan tersebut mempunyai kekuatan yang besar dalam penentuan sikap pegawai dalam bekerja. Jika pengaruh yang ditimbulkannya besar, maka dorongan kerja besar pula. Jadi, seorang pegawai akan termotivasi jika pegawai tersebut merasa harapan atas apa yang dilakukan sesuai dengan imbalan yang diterima.

Setiap individu mempunyai motivasi atau dorongan baik dari dalam diri (motivasi internal) maupun dari luar diri (motivasi eksternal) untuk melakukan sesuatu. Motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan dan karyawan dapat melaksanakan tugasnya secara maksimum antara lain ditentukan oleh motivasi yang mendorong karyawan itu bekerja dengan tekun serta disiplin sehingga dapat tercapai tujuan organisasi.

Motivasi kerja sangat diperlukan oleh setiap pegawai, agar profesionalitas dan kinerjanya selalu terjaga dan bahkan ditingkatkan. Menurut Hasibuan (2018:14), motivasi merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya. Jika motivasi individu meningkat, maka kinerja anggota di suatu organisasi juga akan meningkat.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Arif (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja karyawan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Balangan. Tanpa adanya motivasi yang cukup, karyawan cenderung tidak mengoptimalkan seluruh potensi dan tenaga yang mereka miliki dalam bekerja. Penelitian ini sejalan dengan temuan Apri (2017), yang menyatakan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja. Semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki, semakin optimal pula kinerja yang dapat dicapai. Motivasi kerja menjadi pendorong utama, karena kinerja yang tinggi hanya dapat terwujud jika pegawai bekerja dengan baik dan hal tersebut bergantung pada seberapa besar motivasi yang pegawai miliki.

2.3.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di SMKN 3 Banjar

Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Pemimpin yang efektif tidak hanya mampu mengarahkan dan mengorganisasikan pekerjaan, tetapi juga mampu membangkitkan motivasi bawahan sehingga pegawai terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik mereka. Menurut Kasmir

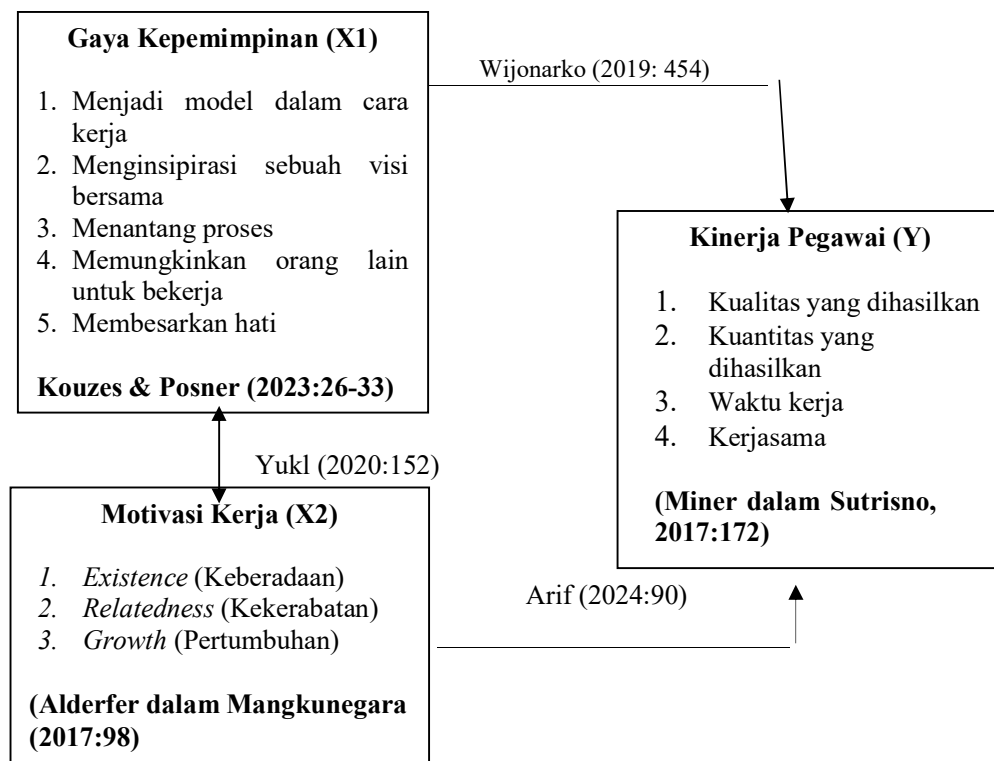
(2022:189), faktor kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan dua di antara faktor-faktor paling dominan yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai dalam organisasi.

Pemimpin yang memberikan arahan yang jelas akan membantu pegawai mengurangi kesalahan dan meningkatkan ketepatan dalam menyelesaikan tugas. Sementara itu, pemimpin yang mendukung dan partisipatif akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif, mengurangi absensi, dan meningkatkan kerjasama antar anggota tim. Kondisi ini sejalan dengan prinsip motivasi yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2022:100) bahwa pegawai yang merasa diakui kontribusinya, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan mendapat perhatian dari pimpinan akan memiliki motivasi yang lebih tinggi dan pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih optimal.

Hasil penelitian Ading Rahman, dkk (2024) memperkuat hubungan ini dengan mengidentifikasi tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja pegawai: faktor individu, faktor organisasi, dan faktor sosial. Faktor individu, seperti kemampuan, kreativitas, inovasi, inisiatif, dan motivasi, menjadi dasar bagi produktivitas seseorang. Motivasi kerja, yang didefinisikan oleh Sutrisno (2017) sebagai faktor pendorong untuk melakukan aktivitas tertentu, sangat dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan dasar, seperti keberadaan (*existence*), kekerabatan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Pemimpin yang mampu memahami dan merespons kebutuhan ini misalnya melalui pengakuan, kesempatan pengembangan, dan dukungan emosional akan berhasil membangkitkan motivasi bawahan. Faktor organisasi, seperti kejelasan tujuan, kompensasi, kepemimpinan, fasilitas kerja, dan

kultur organisasi, juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Pemimpin yang efektif mampu mengomunikasikan visi organisasi dengan jelas, menyediakan sumber daya yang memadai, dan membangun kultur kerja yang inklusif, sehingga pegawai merasa termotivasi dan terlibat secara aktif.

Adapun kerangka konsep digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Hipotesis penelitian menurut (Sugiyono, 2016 : 84) merupakan: “Dugaan awal/kesimpulan sementara hubungan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian”. Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah

hipotesis kuantitatif yaitu merumuskan hipotesis sejak awal, yang berasal dari teori relevan yang telah dipilih. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai
3. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.