

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Nikmat (2022:42) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya, pengertian gaya kepemimpinan disini dinamis, gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya.

Zaharuddin (2021:50) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Hasibuan (2017:170) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi agar mencapai tujuan perusahaan yang maksimal.

Setiana (2022:6) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Apriyanto (2020:33) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat berhasil jika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang situasional dan mau mendengarkan masukan bawahannya dengan selektif berdasarkan pengetahuan yang baik dan kajian yang dapat dipertanggung jawabkan.

Dari uraian mengenai gaya kepemimpinan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri – ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau

gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pimpinan.

2.1.2 Faktor – Faktor Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dan lainnya. Gaya kepemimpinan yaitu ciri khas seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut Setiana (2022:11) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan aktivitas pimpinan ada beberapa faktor gaya kepemimpinan yaitu :

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu yang mencakup nilai – nilai, latar belakang dan pengalamannya dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
6. Harapan dan perilaku rekan

Sedangkan menurut Amirullah (2017:43) mengemukakan faktor – faktor gaya kepemimpinan adalah :

1. Hubungan pemimpin dan bawahan (*leader member relation*), yaitu kadar hubungan antara pemimpin dengan bawahan merupakan tingkat sejauh mana kelompok tersebut memberi dukungan pemimpinnya.
2. Struktur tugas dalam arti sampai sejauh mana tugas-tugas yang harus dilaksanakan itu terstruktur atau tidak dan apakah disertai oleh prosedur yang tegas dan jelas atau tidak.
3. Posisi kewenangan seseorang dalam arti tingkat dari pengaruh seorang pemimpin pada faktor-faktor wewenang seperti dalam pengangkatan dan pemberhentian karyawan, penegakan disiplin, promosi dan kenaikan gaji.

Dari uraian mengenai faktor-faktor gaya kepemimpinan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa faktor-faktor gaya kepemimpinan yaitu : 1) hubungan pemimpin dan bawahan (*leader member relation*), yaitu kadar

hubungan antara pemimpin dengan bawahan merupakan tingkat sejauh mana kelompok tersebut memberi dukungan pemimpinnya, 2) struktur tugas dalam arti sampai sejauh mana tugas-tugas yang harus dilaksanakan itu terstruktur atau tidak dan apakah disertai oleh prosedur yang tegas dan jelas atau tidak dan 3) posisi kewenangan seseorang dalam arti tingkat dari pengaruh seorang pemimpin pada faktor-faktor wewenang seperti dalam pengangkatan dan pemberhentian karyawan, penegakan disiplin, promosi dan kenaikan gaji.

2.1.3 Manfaat Kepemimpinan

Manfaat penerepan prinsip dan gaya kepemimpinan yang tepat dan efektif memberikan sejumlah manfaat bagi organisasi. Gaya kepemimpinan birokrasi dapat menjadi efisien dalam organisasi yang perlu mengikuti aturan regulasi yang ketat. Para pemimpin ini memisahkan pekerjaan dari hubungan individu tim. Menurut Rumondan (2021:30) mengemukakan manfaat gaya kepemimpinan yaitu:

1. Kepemimpinan yang efektif memberi organisasi pendekatan holistik untuk menjalankan urusan manajemen secara koheren
2. Gaya kepemimpinan yang efektif harus didasarkan pada kriteria objektif. Namun, metode dapat didefinisikan sesuai dengan keadaan organisasi
3. Gaya kepemimpinan yang efektif harus mampu memberikan kerangka kerja yang melalui bagian penting dari manajemen diidentifikasi dan ditingkatkan secara berkala
4. Kepemimpinan yang efektif harus mampu menawarkan peluang perbandingan dengan orang lain baik di dalam maupun di luar sistem organisasi
5. Kepemimpinan dan manajemen yang efektif menciptakan struktur dan proses serta membangun hubungan yang memungkinkan anggota untuk terlibat sepenuhnya dalam organisasi

Selain itu manfaat kepemimpinan menurut Usman (2019:143) yaitu :

1. Mampu menilai SWOT kemampuan dirinya yang diperlukan sebagai kepemimpinan efektif
2. Menggunakan kekuasaan dengan tepat dan berpengaruh positif dalam meningkatkan komitmen bawahannya
3. Menguji nilai – nilai persoal dan keyakinan dirinya yang berkaitan dengan asumsi tentang kepemimpinan dan bawahannya
4. Memahami sejumlah peranan kepemimpinan
5. Mengetahui hubungan antara pemimpin berorientasi tugas dan berorientasi hubungan manusia
6. Mengetahui pentingnya tujuan moral dan nilai etika dalam kepemimpinan.

Dari uraian mengenai manfaat kepemimpinan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa seorang pemimpin besar seharusnya terbuka untuk mendengarkan pegawainya dan secara aktif mencoba untuk menemukan solusi tentang pengembangan bakat pegawainya. Seorang pemimpin besar adalah seseorang yang tidak melihat diri mereka sebagai peringkat lebih tinggi dari rekan-rekan mereka, tetapi lebih diartikan sebagai perpanjangan dari mereka dan mementingkan pengembangan karir pegawainya.

2.1.4 Tipe – Tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat memengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam memengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Secara teoritis telah banyak gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan. Menurut Aswan (2017:45) mengemukakan tipe – tipe kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

1. **Kepemimpinan kharismatik**

Kepemimpinan kharismatik adalah kepemimpinan yang tidak diciptakan secara formal. Kewibawaan seseorang dapat disebabkan oleh keilmunnya yang tinggi

2. **Kepemimpinan tradisional**

Kepemimpinan tradisional biasanya dimiliki oleh pemimpin adat atau pemimpin suku

3. **Kepemimpinan legal / formal**

Kepemimpinan formal adalah tipe kepemimpinan yang diciptakan secara struktural, sebagaimana seorang presiden yang dipilih oleh rakyat yang sangat bergantung pada masa jabatannya. Jika ia pensiun, kepemimpinannya tidak mendapat perhatian masyarakat

Sedangkan menurut Purba (2021:55) mengemukakan bahwa tipe – tipe kepemimpinan yaitu :

1. **Tipe otokratik, yaitu seorang yang sangat egois. Egonya yang sangat besar menumbuhkan dan mengembangkan persepsinya bahwa tujuan organisasinya identik dengan tujuan pribadinya.**

2. Tipe paternalistik, yaitu pemimpin yang bersifat kebabakan dan dapat dijadikan sebagai tempat bertanya untuk memperoleh petunjuk
3. Tipe kharismatik, yaitu seorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi
4. Tipe laissez faire, yaitu seorang pemimpin yang melihat perannya sebagai “polisi lalulitnas” dan cenderung memilih peranan yang pasif serta membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri
5. Tipe demokratik, yaitu pemimpin yang memandang perannya selalu koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas

Dari uraian mengenai tipe – tipe kepemimpinan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Kepemimpinan yang kharismatik memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri.

2.1.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator merupakan variabel kendali yang dapat digunakan untuk mengukur perubahan yang terjadi pada sebuah kejadian maupun kegiatan. Peneliti mengangkat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan yang sudah dijelaskan dari beberapa para ahli sebelumnya. Adapun indikator gaya kepemimpinan menurut Menurut Sari dan Putra (2019:6) yaitu :

1. Kemampuan mengambil keputusan
Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternative yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat
2. Kemampuan Memotivasi
Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
3. Kemampuan Komunikasi
Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan
Seorang pemimpin memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.
5. Kemampuan Mengendalikan Emosi
Emosi Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.2 Motivasi

2.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi didalam pribadi orang, akan berpengaruh langsung terhadap tindakan yang akan dilakukannya. Karena motivasi merupakan kekuatan yang ada didalam diri seseorang untuk berbuat sesuatu yang dapat memuaskan keinginannya. Wasiman (2018:18) mengemukakan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan.

Darmadi (2018:124) mengemukakan bahwa motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal mencapai tujuan. Indrasari (2017:183) mengemukakan bahwa motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan – pilihan individu terhadap bermacam – macam bentuk kegiatan yang dikehendaki.

Sukatin (2022:122) mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan inspirasi dan semangat kemudian mendorong seseorang agar bekerja dengan baik untuk mencapai tujuan. Ajabar (2020:39) mengemukakan motivasi kerja adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pengawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan rasa pengawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Susanto (2017:39-40) mengemukakan bahwa motivasi merupakan proses psikis yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu, dalam memotivasi bawahannya seorang manajer akan berhadapan dengan dua hal yang memengaruhi orang dalam pekerjaan, yaitu kemauan dan kemampuan, kemauan dapat diatasi dengan pemberian motivasi, sedangkan kemampuan dapat diatasi dengan mengadakan diklat, dengan demikian dapat dirumuskan bahwa kinerja manusia dipengaruhi oleh fungsi motivasi dan kemampuannya.

Dari uraian mengenai motivasi diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa motivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian dan keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

2.2.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi kerja merupakan suatu modal dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan atau pekerja agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan dan bertanggung jawab. Motivasi kerja adalah suatu daya penggerak yang mampu menciptakan kegairahan kerja dengan membangkitkan, mengarahkan, dan berperilaku kerja serta mengeluarkan tingkat upaya untuk memberikan kontribusi yang sebesar besarnya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Adapun Faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dapat dibedakan atas faktor internal dan faktor eksternal Ajabar (2020:39) yaitu :

1. Faktor internal
 - a. Keinginan untuk dapat hidup
 - b. Keinginan untuk dapat memiliki
 - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
 - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
 - e. Keinginan untuk berkuasa
2. Faktor eksternal
 - a. Kondisi lingkungan kerja yang baik
 - b. Kompensasi yang memadai
 - c. Supervisi yang baik

- d. Adanya jaminan pekerjaan
- e. Status dan tanggung jawab
- f. Peraturan yang fleksibel

Sariani (2020:3361) menyebutkan motivasi kerja seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).

a. Faktor Internal Faktor Internal terdiri dari:

- 1) Kematangan pribadi orang yang bersifat egois dan kemanjamaanjaan biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawa sejak kecil, nilai yang dianut dan sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.
- 2) Tingkat pendidikan seorang pegawai yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya, Demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimiliki tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat karyawan tersebut mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja.
- 3) Keinginan dan harapan pribadi seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.
- 4) Kebutuhan kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi, maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut untuk bekerja keras.
- 5) Kelelahan dan kebosanan faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.
- 6) Kepuasan kerja kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan committed terhadap pekerjaannya. Tinggi rendahnya kepuasan karyawan dapat tercermin dari produktivitas kerjanya yang tinggi, jarang absen, sanggup bekerja ekstra, tingkat turn over yang rendah dan sejumlah indikator positif lainnya yang bermuara pada peningkatan kinerja perusahaan.

b. Faktor Eksternal Faktor Eksternal terdiri dari:

- 1) Kondisi lingkungan kerja lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

- 2) Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik.
- 3) Supervisi
Pemberian dorongan ini dimaksudkan untuk mengingatkan orang-orang atau pegawai agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang tersebut. Oleh karena itu seorang supervisor dituntut pengenalan atau pemahaman akan sifat dan karakteristik bawahannya, suatu kebutuhan yang dilandasi oleh motif dengan penguasaan supervisor terhadap perilaku dan tindakan yang dibatasi oleh motif, maka supervisor dapat mempengaruhi bawahannya untuk bertindak sesuai dengan keinginan organisasi.
- 4) Ada jaminan karir (penghargaan atas prestasi) Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para karyawan mengejar karir untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Setiap orang akan bersedia untuk bekerja secara keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut.
- 5) Status dan tanggung jawab status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatan-kegiatannya. Jadi status dan kedudukan ini merupakan stimulus atau dorongan untuk memenuhi kebutuhan sense of achievement dalam tugas sehari-hari.

Dari uraian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yakni : 1) kondisi lingkungan yang nyaman, 2) kompensasi yang memadai, 3) adanya supervisi yang baik, 4) adanya jaminan pekerjaan, dan 5) adanya keinginan untuk memperoleh penghargaan

2.2.3 Asas – Asas Motivasi

Asas motivasi untuk setiap keputusan, menghendaki bahwa setiap pengambilan keputusan/ketetapan harus berdasarkan atas alasan yang jelas, benar dan adil sehingga masyarakat yang tidak dapat menerima dapat melakukan kontrol, mengajukan argumen yang tepat untuk naik banding guna memperoleh keadilan. Motivasi atau alasan dalam pengambilan keputusan/ketetapan yang

dipakai sebagai dasar pertimbangan harus benar dan jelas, sehingga adanya asas ini diharapkan dapat membuat pihak yang dikenai keputusan memperoleh pengertian yang cukup jelas tentang keputusan yang dijatuhkan kepadanya. menurut Arifion (2017:134) mengemukakan bahwa asas – asas dalam motivasi adalah :

1. Asas mengikutsertakan
2. Asas komunikasi
3. Asas pengakuan
4. Asas wewenang yang didelegasikan
5. Asas perhatian timbal balik

Menurut Firdaus (2022:66), asas – asas motivasi adalah sebagai berikut :

1. Asas mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan
2. Asas komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara – cara mengerjakannya dan kendala – kendala yang dihadapi
3. Asas pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapai
4. Asas wewenang yang didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya mereka mampu mengerjakan tugas – tugas itu dengan baik
5. Asas adil dan layak, artinya alat dan jenis motivasi yang memberikan harus berdasarkan atas asas keadilan dan kelayakan terhadap semua karyawan. Misalnya pemberian hadiah atau hukuman terhadap semua karyawan harus adil dan layak kalau masalahnya sama
6. Asas perhatian timbal – balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi

Sedangkan menurut Makmurliana (2017:28) asas – asas dalam motivasi mencakup :

1. Asas mengikutsertakan, yaitu mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengajukan ide – ide dan rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini bawahan akan merasa bertanggung jawab atas tercapainya tujuan organisasi, sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat
2. Asas komunikasi, maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut

3. Asas pengakuan, yaitu memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semain rajin, jika mereka terus menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usaha – usahanya
4. Pendelegasian wewenang, yaitu mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan pada bawahan untuk mengambil keputusan dan beraktivitas dalam menjalankan tugas atasannya. Dalam pendekatan ini, pimpinan harus menyakinkan bawahannya mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas – tugas itu dengan baik
5. Asas perhatian timbal balik, yaitu memotivasi bawahan dengan cara mengemukakan keinginan dan harapan organisasi serta memenuhi kebutuhan – kebutuhan yang diharapkan bawahannya

Dari uraian mengenai asas – asas motivasi diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa asas motivasi dapat memberikan motivasi pada orang lain dengan cara menyampaikan apa yang diinginkan dan harapan dari orang yang memberikan motivasi. Selain berupaya untuk memenuhi kebutuhan – kebutuhan yang menjadi harapan

2.2.4 Jenis – Jenis Motivasi

Motivasi merupakan dorongan dalam melaksanakan pekerjaan yang sangat penting untuk organisasi karena akan menentukan tinggi rendahnya kinerja pegawai, dengan adanya motivasi dari para pegawai untuk bekerjasama dengan organisasi maka tujuan dalam organisasi akan mudah tercapai. Untuk tercapainya tujuan organisasi diperlukan jenis motivasi. Menurut Firdaus (2022:67) mengemukakan bahwa teradapat dua jenis motivasi yang digunakan antara lain :

1. Motivasi positif (*intensif positif*)

Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan diatas standar dapat berguna berupa uang, fasilitas barang dan lain – lain

2. Motivasi negatif

Dalam motivasi negatif, pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja dibawah standar yang ditentukan. Dengan motivasi negatif semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan

meningkat karena takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik

Sedangkan menurut Limakrisna (2019:108) jenis – jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis yaitu :

1. Motivasi positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik – baik saja
2. Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat, karena takut hukuman

Dari uraian mengenai jenis – jenis motivasi diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa penggunaan kedua motivasi diatas haruslah diterapkan kepada siapa dan kapan agar berjalan efektif merangsang gairah bawahan dalam bekerja

2.2.5 Indikator Motivasi

Untuk memotivasi pegawai, pimpinan harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan pegawai. Orang yang ingin bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari maupun kebutuhan yang tidak disadari, berbentuk materi atau non materi, kebutuhan fisik maupun rohani. Adapun indikator motivasi menurut Gunawan, Sucipto dan Suryadi (2020:5) Indikator motivasi kerja antara lain adalah:

1. Kebutuhan fisik
Ditunjukkan dengan pemberian gaji, pemberian bonus, uang transport, uang makan, fasilitas perumahan, dan sebagainya.
2. Kebutuhan rasa aman
Ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja, yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, tunjangan kesehatan, dana pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, dan asuransi kecelakaan.
3. Kebutuhan sosial
Ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, kebutuhan untuk mencintai, dan dicintai.

4. Kebutuhan akan penghargaan
Ditunjukkan dengan pengakuan maupun penghargaan berdasarkan dengan kemampuan yang dimiliki, kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh pegawai lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
5. Kebutuhan perwujudan diri
Ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menantang dan menarik, dimana pegawai akan mengerahkan kemampuan dan potensinya.

2.3 Kinerja Pegawai

2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok.

Sedarmayanti Adiyadnya (2022:43) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah sarana untuk mendapatkan hasil lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka tujuan dan standar, dan persyaratan atribut yang disepakati. Ardial (2018:24) mengemukakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Muryati (2022:45) mengemukakan kinerja suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dengan tingkat produktifitas, tingkat layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas. Purwanta, *et.al* (2022:51) mengemukakan kinerja pegawai kerja merupakan pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi dalam menentukan hasil secara kuantitas, kualitas, efisien, efektif dan sesuai dengan tingkat kepatuhan personil dalam menjalankan jabatan struktural dan fungsional dari keseluruhan jajaran personil dalam organisasi.

Indrasari (2018:156) mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana menajakannya.

Dari uraian mengenai pengertian kinerja diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu keadaan pelaksanaan kerja disuatu organisasi yang didasarkan pada perasaan emosional seorang pegawai. Hal ini akan tampak dari sikap pegawai terhadap aspek – aspek yang dihadapinya di lingkungan kerja yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat termasuk didalamnya gaji, kondisi fisik, dan psikologis maupun aturan hukum yang ada.

2.3.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pegawai adalah evaluasi terhadap kinerja pegawai yang dilakukan secara berkala oleh pimpinan organisasi. Penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja termasuk potensi pengembanganya.

Menurut Fattah (2017:11) mengemukakan bahwa penilaian kinerja terdiri atas langkah – langkah dari peninjauan dan penilaian kinerja pegawai, merekam penilaian dan menyediakan umpan balik kepada pegawai. Selama penilaian kinerja, atasan yang terampil memberikan umpan balik dan pujian berkenaan dengan elemen – elemen yang pantas dari kinerja pegawai. Atasan juga mengambarkan area – area kinerja yang membutuhkan peningkatan. Pegawai dapat menggunakan informasi ini untuk mengubah kinerjanya.

Budihardjo (2017:13) mengemukakan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya adalah upaya penilaian terhadap kinerja pegawai. Secara umum dapat diartikan sebagai upaya mengadakan pengukuran atas kinerja dari setiap pegawai perusahaan. Hal ini dikaitkan dengan produktivitas dan efektivitas kerja dari pegawai tersebut dalam menghasilkan karya tertentu, sesuai dengan *job description* (deskripsi tugas) yang diberikan perusahaan kepada karyawan/pegawai yang bersangkutan.

Warella (2021:22) mengemukakan bahwa tujuan penilaian kineja adalah sebagai berikut :

1. Menyediakan kesempatan bagi pegawai untuk mengikhtisarkan
 - a. Berbagai tindakan yang telah diambil pegawai dalam kaitan dengan aneka fungsi yang bertalian dengan perannya
 - b. Keberhasilan dan kegagalan pegawai sehubungan dengan fungsi – fungsi itu
 - c. Kemampuan – kemampuan yang pegawai perlihatkan dan kemampuan yang dirasakan kurang dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan dan berbagai dimensi manajerial, serta perilaku yang telah diperlihatkan selama setahun
2. Mengenali akan kebutuhan perkembangannya sendiri dengan membuat rencana bagi perkembangannya di dalam organisasi dengan mengidentifikasi dukungan yang diperlukan dari pimpinan dan orang – orang lainnya di dalam organisasi
3. Menyampaikan kepada pimpinan yang berkepentingan, apa yang sudah dicapai dan refleksinya agar ia mampu meninjau prestasinya sendiri dalam perspektif yang benar dan dalam penilaian yang lebih objektif
4. Memprakarsai suatu proses peninjauan dan pemikiran tahunan yang meliputi seluruh organisasi untuk memperkuat perkembangan atas inisiatif sendiri guna mencapai keefektifan manajerial

Menurut Firdaus (2022:31) mengemukakan bahwa penilaian kinerja yaitu:

1. *Relavance*

Ada kaitan yang jelas antara standard tampilan kerja dari satu tugas dan tujuan organisasi, dan ada kaitan yang jelas antara elemen tugas dan dimensi – dimensi yang dinilai dalam lembaran penilaian
2. *Sensitivity*

Sistem penilaian yang digunakan dapat membedakan antara karyawan yang efektif dan pegawai yang tidak efektif
3. *Reliability*

Hasil penilaian yang diperoleh menunjukkan konsistensi yang tinggi. System yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolak ukur yang objektif, akurat, konsiten dan stabil

4. *Acceptability*

Jenis dan tingkat perilaku kerja yang dinilai dapat diterima oleh kedua belah pihak (atasan dan bawahan)

5. *Practicality*

Mudah dimengerti dan digunakan oleh manajer dan karyawan tidak rumit dan tidak berbelit – belit

Dari uraian mengenai penilaian kinerja diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses melalui masa organisasi – organisasi mengevaluasi dan menilai kinerja pegawai untuk memperbaiki keputusan – keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai

2.3.3 Upaya Peningkatan Kinerja

Kinerja pegawai sangat memengaruhi kelangsungan organisasi. Pegawai yang memiliki kinerja baik jelas akan membuat organisasi semakin berkembang. Namun, sayangnya pegawai tidak selalu berada dalam performa terbaiknya saat bekerja. Maka, tugas sebagai pemimpin organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka.

Menurut Suwarno (2021:66) mengemukakan bahwa upaya peningkatan kinerja dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja
Untuk menilai kekurangan dalam kinerja dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu :
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi – fungsi bisnis
 - b. Mengidentifikasi masalah melalui pegawai
 - c. Memperhatikan masalah yang ada
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan
Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain :
 - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin
 - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan
 - c. Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan
 - d. Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja
3. Mengidentifikasi hal – hal yang mungkin terjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut
5. Melakukan rencana tindakan tersebut
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum

Menurut Megarani (2017:24) adapun upaya untuk meningkatkan kinerja sebagai berikut:

1. Dorongan Positif (Positif Reinforcement)

Sistem dorongan yang positif dapat dirancang berdasarkan prinsip-prinsip teori dorongan. Dorongan positif melibatkan penggunaan penghargaan positif untuk meningkatkan terjadinya kinerja yang diinginkan. Dorongan ini berprinsip pada dua prinsip fundamental yaitu (1) orang berkinerja sesuai dengan cara yang mereka pandang paling menguntungkan bagi mereka, (2) dengan memberikan penghargaan yang semertinya.

2. Program Disiplin Positif

Beberapa organisasi memperbaiki kinerja melalui penggunaan disiplin positif atau disiplin yang tidak menghukum program ini memberi tanggung jawab perilaku karyawan di tangan karyawan sendiri.

3. Program Bantuan Karyawan

Program bantuan karyawan menolong karyawan mengatasi masalah-masalah kronis pribadi yang menghambat kinerja dan kehadiran mereka di tempat kerja.

4. Manajemen Pribadi

Manajemen pribadi adalah suatu pendekatan yang relatif masih baru untuk mengatasi ketidaksihinggaan kinerja. Hal ini mengajari orang bahwa mampu menjalankan kendali terhadap perilakunya sendiri.

Meskipun sebagian besar karyawan ingin menjalankan pekerjaannya sendiri dengan cara yang bisa diterima oleh organisasi dan rekan kerjanya, masalah absensi, kinerja dan pelanggaran terhadap peraturan semakin meningkat.

Dari uraian mengenai upaya peningkatan kinerja diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa, upaya peningkatan kinerja dapat berupa hukuman yang meliputi konsekuensi material, seperti pemotongan gaji, skorsing disipliner tanpa gaji, penurunan jabatan atau akhirnya pemberhentian. Hukuman yang lebih umum bersifat interpersonal dan mencakup teguran lisan dan petunjuk-petunjuk nonverbal, seperti kerut di dahi dan bahasa tubuh agresif.

2.3.4 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Di dalam dunia kerja, ada banyak faktor yang bisa mempengaruhi kinerja pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai ada yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan maupun dari diri pegawai itu sendiri serta dari lingkungan sekitar perusahaan. Jika kinerja pegawai baik, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih mudah tercapai. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai menurut Adiyadnya (2022:44), adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata – rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi, (tujuan kerja)

Sedangkan menurut Ardial (2018:25) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain :

1. Efektivitas dan efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

2. Otoritas dan tanggung jawab

Wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut. Kinerja pegawai akan dapat terwujud bila pegawai mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi

3. Disiplin

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

4. Inisiatif

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

Dari uraian mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tidak hanya berasal dari diri pegawai tersebut melainkan dari banyak faktor yaitu, seperti dorongan ataupun bimbingan orang lain bahkan fasilitas yang mendukung pekerjaan seorang pegawai.

2.3.5 Indikator Kinerja

Setiap tindakan penilaian terhadap suatu kinerja, dibutuhkan indikator – indikator yang ditetapkan sebelumnya. Untuk itu, sebagai tolak ukur terhadap kinerja pegawai. Indikator kinerja digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari organisasi/unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemampuan dalam rangka atau menuju tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Tahap indikator kinerja sulit untuk menilai kinerja (keberhasilan/ketidakberhasilan) kebijakan/program/kegiatan, dan pada akhirnya kinerja organisasi/unit pelaksanaannya. Menurut Riyadi (2022:27) mengemukakan bahwa indikator kinerja pegawai dapat dinilai dari beberapa unsur, yaitu :

1. Prestasi kerja
Hasil prestasi kerja pegawai, baik kualitas maupun kuantitas menjadi tolak ukur kinerja
2. Kualitas
Merupakan sikap yang ditunjukkan oleh karyawan berupa hasil kerja dalam bentuk kerapian, ketelitian dan keterkaitan hasil tidak mengabaikan volume pekerjaan di dalam mengerjakan pekerjaan
3. Kuantitas
Merupakan volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya beban kerja dan keadaan yang didapat atau dialami pekerja selama bekerja
4. Kerja sama
Diukur dari kesediaan pegawai atau karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan atau pegawai lain secara vertikal dan horizontal sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik
5. Tanggung jawab
Tanggung jawab, kinerja pegawai juga dapat diukur dari kesediaan karyawan atau pegawai dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Andhi Sukma Hanaf, Chairil Almy dan M.Tirtana Siregar (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja dan gaya kepemimpinan. Selain itu, gaya pemimpin yang sesuai akan berpengaruh terhadap tingkat motivasi kerja pegawai, sehingga secara signifikan dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.
2.	Heny Herawati (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja karyawan (Studi Kasus Pada Bagian Produksi PT. Tae Jong Indonesia)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan, dan terdapat pengaruh yang tidak signifikan antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan, diketahui rumus persamaan regresi linear berganda yaitu: $Y = 20,170 + 0,433 X_1 + 0,045 X_2$ dengan nilai R^2

			<p>=0,648. Membuktikan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar 42% sedangkan sisanya 58% yang dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini, dan berdasarkan hasil uji hipotesis dengan menggunakan uji t (parsial) maka hasil diterima Gaya Kepemimpinan yang artinya Gaya Kepemimpinan $t_{hitung} > t_{tabel}$ (3,437 > 2,051) menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima yang artinya Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi dengan $t_{hitung} < t_{tabel}$ (0,475 < 2,051) menunjukkan bahwa H_0 diterima dan H_1 ditolak yang artinya bahwa Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil uji F (simultan) diperoleh hasil $F_{hitung} > F_{tabel}$ (9,776 > 3,34) menunjukkan penerimaan H_1.</p>
3.	Noviyanti Ulfah Noer (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Amadha Cipta Wisata	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Secara simultan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 67,4 persen. Sisanya sebesar 32,6 persen dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang diteliti seperti lingkungan kerja dan kompetensi. Secara parsial variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 37,3 persen dan variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 46,2 persen.
4	Ni Nengah Suarni dan Ni Nyoman Sudyani (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Camat Ubud	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ada pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Camat Ubud. Ada pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara

			motivasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Camat Ubud. Adanya pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Camat Ubud
5	Ni Nyoman Ayu Pebri Trinita dan Putu Bagus Suthanaya (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Desa Padang Sambian Kelod -Denpasar	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa a) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Padangsambian Kelod-Denpasar. b) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Desa Padang sambian Kelod -Denpasar. c) Sebesar 11,4% variasi kinerja pegawai (Y) dijelaskan oleh gaya kepemimpinan (X1), dan motivasi (X2) dan sisanya sebesar 88,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. d) Variabel lebih banyak dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan (X1) dibandingkan dengan variabel lain.

2.5 Kerangka Berpikir

Dalam penyusunan kerangka pemikiran harus sesuai dengan urutan-urutan yang logis dan berdasarkan kajian pustaka yang telah dibahas sebelumnya. Kerangka pemikiran merupakan hasil dari pemikiran oleh penulis dan dapat dituangkan dalam bentuk bagan yang dikembangkan lebih luas lagi, berikut adalah kerangka pemikiran peneliti.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.6 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel penelitian yaitu melekatkan arti pada suatu variabel dengan cara menetapkan kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur variabel itu, yang kemudian dijelaskan dalam table 2.2.

Tabel 2.2 Defenisi Operasional Variabel Penelitian

No	Variable	Definisi	Indikator	Subindikator	Skala Pengukuran
1	Gaya Kepemimpinan(X1)	Gaya kepemimpinan yang efektif dapat berhasil jika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang situasional dan mau mendengarkan dan mau mengemukakan bawahannya dengan selektif berdasarkan pengetahuan yang baik dan kajian yang dapat dipertanggungjawabkan (Apriyanto, 2020:33)	1. Kemampuan mengambil keputusan	1. Pimpinan melibatkan partisipasi bawahan dalam setiap kegiatan 2. Jika ada permasalahan, pimpinan bersedia membantu dan memberikan solusi dalam rangka mencapai keputusan kantor	Skala Likert
			2. Kemampuan memotivasi	1. Pimpinan selalu berusaha mendorong bawahannya untuk meningkatkan kemampuan kinerja pegawainya 2. Pimpinan menghargai dan memuji bawahan yang mempunyai kinerja bagus	
			3. Kemampuan komunikasi	1. Pimpinan mampu membuat hubungan yang baik dengan bawahannya 2. Pimpinan mampu menggerakkan pegawai untuk memberikan pelayanan yang baik	

			<p>4. Kemampuan mengendalikan bawahan</p>	<p>1. Pimpinan selalu memberikan arahan pada tugas yang sifatnya kompleks</p> <p>2. Pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil beberapa keputusan</p>	
			<p>5. Kemampuan mengendalikan emosi</p>	<p>1. Pimpinan menghargai pendapat para pegawai walaupun tidak sesuai dengan pendapatnya</p> <p>2. Pimpinan mengoreksi kesalahan bawahannya tidak mengucapkan kata-kata kasar</p>	
2	Motivasi Kerja(X2)	Motivasi kerja adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara	<p>1. Kebutuhan fisik</p>	<p>1. Gaji dapat memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik</p> <p>2. Adanya tunjangan jaminan hari tua untuk mengikat pegawai</p>	<i>Skala Likert</i>

		berhasil, sehingga keinginan rasa pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai (Ajabar, 2020:39)	2. Kebutuhan rasa aman	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya perhatian kantor terhadap jaminan sosial pegawai (yang berupa jaminan kesehatan) 2. Adanya perhatian kantor terhadap jaminan hari tua pegawai (pemberian pensiun) 	
--	--	--	------------------------	--	--



			3. Kebutuhan sosial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya hubungan yang baik interpersonal kerja dengan atasan 2. Adanya hubungan yang baik interpersonal kerja dengan bawahan 	
			4. Kebutuhan akan penghargaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya pemberian bonus yang diberikan kantor kepada pegawai 2. Adanya pemberian penghargaan atau promosi jabatan yang diberikan kantor kepada pegawai 	
			5. Kebutuhan perwujudan diri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kantor selalu memberikan kesempatan untuk berkeaktifitas sendiri dalam melaksanakan pekerjaan 2. Kantor selalu memberikan kesempatan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai 	
3	Kinerja Pegawai (Y)	Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan	1. Prestasi kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi kerja merupakan sebuah ukuran untuk menilai sejauh mana loyalitas sebagai pegawai di dalam sebuah organisasi 2. Untuk meningkatkan prestasi kerja di 	<i>Skala Likert</i>

		tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Ardial, 2018:24)		dalam sebuah organisasi, makayang harus dilakukan pihak organisasi adalah senantiasaa memberikan apresiasi yang bersifat membangun dalam bekerja	
			2. Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan diselesaikan oleh pegawai dengan tuntas dan memadai sehingga memiliki kualitas yang dapat diandalkan 2. Selalu berusaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sesuai dengan bidang pekerjaannya 	
			3. Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan permintaan atasan 2. Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan rencana 	

			4. Kerja sama	<ol style="list-style-type: none">1. Mampu berkerja sama dengan baik dengan pengawailain dalam melakukan pekerjaan2. Dapat membangun hubungan yang	
--	--	--	---------------	---	--



				baik dengan atasan	
			5. Tanggung jawab	1. Melapor kepada atasan jika ada masalah dalam pekerjaan 2. Datang dan pulang kerja tepat waktu	

2.7 Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara tentang permasalahan suatu penelitian. kebenaran hipotesis harus dibuktikan dengan pelaksanaan penelitian dan mendapatkan data yang benar dan tepat sehingga sesuai dengan kenyataan yang sesungguhnya. Berdasarkan permasalahan yang ada maka peneliti mengajukan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H₀: Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Simpang Empat

H₁: Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Simpang Empat

H₀: Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Simpang Empat

H₁: Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Simpang Empat



