

BAB II

PENGEMBANGAN TEORI DAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas yang ingin dicapai oleh karyawan. Setiap karyawan dituntut oleh pimpinan untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik karena kinerja organisasi bergantung kepada hasil kinerja karyawannya. Kinerja juga merupakan suatu prestasi kerja bagi karyawan. Kinerja berasal dari terjemahan *performance*, berarti perbuatan, pelaksanaan pekerjaan atau prestasi kerja. Menurut Ricardianto (2018) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi, sebagaimana dalam tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi.

Dasar dari konsep kinerja karyawan bisa dilihat dari dua tipe yaitu kinerja perindividu dan kinerja organisasi. Karyawan sendiri adalah seseorang yang melakukan pekerjaan dengan mendapatkan imbalan jasa yaitu berupa gaji dan tunjangan dari suatu organisasi. Karyawan inilah yang mengerjakan semua segala pekerjaan yang diselenggarakan oleh suatu organisasi. Maka pengertian kinerja

karyawan adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi yang telah ditentukan oleh suatu organisasi. Menurut Sulitayani (2003) dalam Adinata (2015) kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya, serta pencapaian yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh suatu organisasi sesuai dengan strategi organisasi tersebut.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Menurut Mangkunegara (2005) dalam Susanty dan Sigit (2012) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, dan harus sesuai dengan tujuan organisasi.

Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi sesuai dengan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Menurut Wirawan (2009) dalam Potu (2013) menyatakan kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu, dan diselesaikan sesuai dengan indikator yang telah diterapkan.

Menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi dapat dimaknai bahwa kinerja yang optimal dan stabil, bukanlah sesuatu yang kebetulan, tapi sudah melalui tahapan dengan kinerja yang baik, dan usaha maksimal untuk mencapainya. Tanpa melalui kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan menjadi semu.

Pemimpin dalam mengelola kinerja agar proses kinerja dapat berjalan dengan baik, untuk itu perlu memperhatikan beberapa aspek penting, diantaranya kompetensi. Jadi pemimpin agar dapat membuat dan mengimplementasikan perencanaan dengan baik maka pemimpin harus memahami sebuah konsep yang benar. Oleh karena itu untuk mencapai kinerja yang baik, pemimpin harus memperhatikan penempatan posisi jabatan strategis dengan karyawan yang tepat.

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh seorang karyawan, dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan dalam suatu organisasi, hasil kerja tersebut disesuaikan dengan yang diharapkan oleh organisasi, melalui kriteria-kriteria ataupun standar yang berlaku dalam organisasi.

Berhasil atau tidaknya kinerja yang dicapai organisasi tersebut dipengaruhi oleh kinerja karyawan secara individual maupun kelompok. Semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik juga kinerja organisasi, dengan baiknya kinerja karyawan maka akan mempengaruhi hasil dari organisasi tersebut.

Organisasi yang baik harus mampu mengukur setiap kinerja karyawannya, karena hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan apakah sebuah target yang diberikan oleh organisasi tersebut dapat dicapai atau tidak. Kinerja seorang karyawan tidak selalu berada dalam kondisi yang baik karena hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, oleh karena itu ada baiknya jika seorang pemimpin organisasi mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

b. Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Riani (2011) dalam Tampi (2014) adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan, kepribadian dan minat kerja
- 2) Kejelasan dan penerimaan atau penjas peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya
- 3) Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong mengarahkan dan mempertahankan perilaku

c. Indikator Kinerja

Adapun indikator-indikator untuk mengukur kinerja menurut Edison (2016) mengembangkan dari pemikiran John Miner (1988) adalah sebagai berikut:

1) Target

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan.

2) Kualitas

Kualitas adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

3) Waktu Penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.

4) Taat Asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu tapi juga harus dilakukan dengan cara yang benar, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut Yuhista dkk (2017) adalah sebagai berikut:

1) Kesetiaan

Karyawan memiliki rasa bangga bekerja di perusahaan dan menjaga nama perusahaan

2) Prestasi Kerja

Karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan memenuhi standar kerja

3) Kedisiplinan

Karyawan melakukan standar operasional kerja dengan baik dan kehadiran masuk kerja dengan baik

4) Kreativitas

Kecepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan

5) Kerjasama

Bekerjasama dengan baik terhadap rekan kerja satu bagian maupun bagian lain

6) Kecakapan

Ketelitian karyawan, kecermatan karyawan dan pengetahuan karyawan.

7) Tanggung jawab

Hasil pekerjaan karyawan dan kebijaksanaan karyawan

2. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut beberapa sumber-sumber memiliki banyak makna, dan selain itu gaya kepemimpinan sering dipahami tentang kemampuan seseorang untuk menggerakkan seseorang dalam melakukan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut.

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Menurut Tjiptono (2006) dalam Tampi (2014) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.

Menurut Edison (2016) gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin bertindak dan atau bagaimana ia mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Para pakar menilai bahwa gaya kepemimpinan setiap orang berbeda-beda. Kepemimpinan sendiri adalah tindakan yang mempengaruhi orang lain atau bawahannya agar ingin bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditargetkan.

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut Edison (2016) pemimpin adalah seseorang yang memiliki bawahan atau pengikut untuk suatu tujuan dan keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dimilikinya.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan.

Organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat untuk efektifitas yang optimal. Menurut Robbins dan Judge (2015) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.

Berdasarkan pengertian-pengertian gaya kepemimpinan maupun kepemimpinan dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan dan teknik dasar seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengendalikan bawahannya, agar bawahannya bersedia melakukan segala jenis pekerjaan yang ditugaskan dengan efektif dan efisien.

Menurut Edison (2016) gaya kepemimpinan dibedakan menjadi lima tipe gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Kepemimpinan Kharismatik

Pemimpin kharismatik ini memiliki hubungan interpersonal yang kuat antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin kharismatik juga memiliki pengaruh lantaran pengikutnya meyakini dan menerima secara total ide yang disampaikan oleh

pemimpin kharismatik ini walaupun yang kadang melampaui batas. Dengan kekuatan yang dimiliki, pemimpin kharismatik dengan mudah mempengaruhi pengikut atau anggotanya untuk tujuan-tujuan tertentu. Kepemimpinan kharismatik mempunyai karakteristik yaitu seorang pemimpin yang mempunyai sifat yang negatif namun sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

2) Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan besar, baik dalam diri pengikut maupun organisasi tersebut. Kepemimpinan transformasional memiliki beberapa karakteristik yaitu:

a) Memiliki strategi yang jelas

Pemimpin melakukan atau memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik terhadap karyawannya.

b) Kepedulian

Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh semua karyawannya dan memotivasinya, serta kepedulian terhadap lingkungan dan kenyamanan kerja semua karyawannya.

c) Merangsang anggota

Pemimpin merangsang dan membantu bawahannya untuk tujuan-tujuan positif dan mengajaknya menghindari hal-hal yang tidak produktif dengan pendekatan yang menyenangkan, serta karyawannya menerima dan menyadari manfaat yang telah diberikan oleh pemimpin untuk pribadi dan organisasi.

d) Menjaga kekompakan tim

Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran bawahannya yang ingin mencari simpati pribadi dengan menyudutkan yang lain. Peluang untuk itu tidak ditolereansi. Potensi keretakan dalam tim pemimpin akan menyatukan dan sinergikan menjadi kekuatan yang luar biasa dan harmonis.

e) Menghargai perbedaan dan keyakinan

Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat bawahannya untuk tujuan ke arah yang lebih baik dan mengajak seluruh karyawannya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

3) Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional memiliki pendekatan yang unik, dimana karyawannya diikutsertakan dalam merumuskan tujuan melalui sebuah transaksi yang jelas dan terukur. Transaksi ini meliputi imbalan yang menarik bagi keberhasilan karyawannya, namun sebaliknya, jika karyawan tersebut gagal dalam mencapai

tujuan, karyawan tersebut akan mendapatkan konsekuensinya. Pemimpin transaksional unggul dalam fungsi-fungsi manajemen. Kepemimpinan transaksional memiliki karakteristik yaitu mereka bekerja keras, bersikap toleran dan bersikap adil terhadap organisasi. Mereka membanggakan diri karena menjalankan segala sesuatu dengan mulus dan efisien. Pemimpin transaksional banyak menekankan aspek-aspek nonpribadi dari kinerja, seperti rencana, jadwal dan anggaran. Mereka juga memiliki rasa komitmen terhadap organisasi dan memenuhi norma dan nilai-nilai organisasi. Pemimpin transaksional penting bagi semua organisasi, namun memimpin perubahan memerlukan pendekatan yang berbeda.

4) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah gaya pemimpin yang menunjukkan perhatian besar terhadap bawahannya atau semua karyawannya. Pemimpin partisipatif ini mengajak bawahannya untuk ikut serta berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan berupa saran dan ide dengan cara demokrasi. Meski keputusan tetap diambil oleh pimpinan. Kepemimpinan partisipatif memiliki beberapa ciri-ciri yaitu:

- a) Keputusan diambil melalui pertimbangan saran atau diskusi bersama bawahannya
- b) Berorientasi pada tujuan dan mendorong karyawan untuk berkinerja tinggi melalui ide-idenya

- c) Luwes dan tidak kaku serta dapat bersinergi dengan bagian lainnya

5) Kepemimpinan Otokratis

Pemimpin otokratis yaitu pemimpin yang memiliki karakteristik:

- a) Menganggap dirinya sebagai sosok penting dalam organisasi tersebut
- b) Menganggap potensi yang dimiliki bawahannya dianggap rendah
- c) Melakukan perintah-perintah secara langsung terhadap karyawannya
- d) Dalam mengambil keputusan selalu menyimpang

b. Fungsi Gaya Kepemimpinan

Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa Nawawi (2003) dalam Susanty dan Sigit (2012) terdapat lima fungsi kepemimpinan, yaitu :

1) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

2) Fungsi instruktif

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

3) Fungsi konsultatif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya

4) Fungsi partisipatif

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

5) Fungsi pendelegasian

Dalam menjalankan fungsi pendelegasian, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang menetapkan keputusan. Fungsi pendelegasian sebenarnya adalah kepercayaan seseorang pemimpin

kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab. Fungsi pendelegasian ini harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin sendiri.

c. Indikator Gaya Kepemimpinan

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

- 1) Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasi dengan baik
Pemimpin mempunyai strategi yang jelas dan realistis dan anggota percaya terhadap pemimpin dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik
- 2) Kepedulian kepada anggota dan lingkungan
Memberikan perhatian dan memotivasi kerja anggota dan memperhatikan lingkungan dan kenyamanan bekerja
- 3) Merangsang anggota
Merangsang anggota untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian dalam usaha meningkatkan kompetensi
- 4) Menjaga kekompakan tim
Mengajak anggota untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis
- 5) Menghargai perbedaan dan keyakinan
Menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan lebih baik

d. Gaya Kepemimpinan Demokrasi

Menurut Robbins (2003) dalam Yugusna dkk (2016) gaya kepemimpinan demokrasi menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. Gaya kepemimpinan demokrasi banyak dinilai oleh semua peneliti bahwa gaya kepemimpinan ini adalah gaya kepemimpinan yang paling ampuh untuk membawa kesuksesan suatu organisasi. Gaya kepemimpinan demokrasi dinilai dapat memberikan motivasi tersendiri bagi karyawannya dan seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan demokrasi ini tidak banyak menggunakan kekuasaannya, tetapi memberikan kesempatan sebanyak-banyaknya untuk karyawan agar karyawan mandiri dalam melakukan pekerjaannya. Pemimpin demokrasi akan bergantung kepada karyawannya untuk menetapkan sendiri tujuan dan cara karyawannya dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tugas seorang pemimpin adalah menjalin komunikasi yang baik dengan karyawannya agar pemimpin dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya di dalam organisasi agar organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam tipe kepemimpinan demokrasi seorang pemimpin selalu terlihat usaha untuk memanfaatkan karyawannya yang dipimpinnya. Pada organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan demokrasi ini karyawan diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan organisasi, namun partisipasi karyawan disesuaikan dengan jabatan maupun tingkat kemampuan setiap karyawan pada organisasi tersebut.

e. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokrasi

Adapun indikator-indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan demokrasi menurut Mardiana (2014) adalah sebagai berikut:

- 1) Keterlibatan pemimpin dan bawahan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
- 2) Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan saling mempercayai
- 3) Motivasi yang diberikan kepada bawahannya

3. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere* yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi bisa disebut juga “kebutuhan”. Motivasi adalah keadaan internal diri seseorang yang mengarahkan tingkah lakunya kepada sasaran tertentu. Motivasi dapat meliputi kebutuhan prestasi, kekuasaan, kemampuan. Motivasi juga adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan

seseorang individu untuk mencapai tujuannya yang ingin dicapai. Menurut Nawawi (2006) dalam Potu (2013) motivasi merupakan dorongan atau kehendak yang menyebabkan seseorang berbuat sesuatu, sesuatu yang lebih baik menjadi lebih baik lagi.

Memotivasi karyawan merupakan aspek salah satu terpenting. Motivasi bukan hanya mengenai bekerja keras, namun motivasi juga mencerminkan sudut pandang karyawan mengenai kemampuan *karyawan* tersebut. Menurut Robbins dan Judge (2015) motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Lalu motivasi secara umum adalah berkaitan dengan upaya menuju setiap tujuan, dan mempersempit fokus menjadi tujuan organisasi terhadap kinerja karyawan.

Menurut Suranta (2002) dalam Tampi (2014) motivasi sendiri adalah reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang sebagai dorongan karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhi untuk memenuhi tujuan tertentu, agar seseorang tersebut dapat memenuhi tujuan yang diinginkan.

Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis terhadap seseorang yang menentukan arah dari perilaku *seseorang* dalam suatu organisasi. Tingkat usaha seseorang dalam organisasi dan tingkat kegigihan maupun ketahanan dalam menghadapi suatu masalah dalam organisasi. Menurut George and

Jones (2005) dalam Tania (2013) mengemukakan bahwa motivasi kerja dapat diartikan sebagai semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian tentang motivasi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau karyawan untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas seseorang, dan serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang telah diberikan dalam organisasi.

b. Indikator Motivasi

Indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut George and Jones (2005) dalam Tania (2013) adalah sebagai berikut:

1) Arah Perilaku (*direction of behavior*)

Mengacu pada perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja dari banyak pilihan perilaku yang dapat mereka jalankan, baik tepat maupun tidak tepat.

2) Tingkat Kegigihan (*level of persistence*)

Mengacu pada motivasi kerja karyawan ketika dihadapkan pada suatu masalah, rintangan atau halangan dalam bekerja, seberapa keras seorang karyawan tersebut terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang dipilih.

3) Tingkat Usaha (*level of effort*)

Berbicara mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang dipilih. Dalam bekerja, seorang karyawan tidak cukup jika hanya memilih arah perilaku yang fungsional bagi pencapaian tujuan organisasi, namun juga harus memiliki usaha untuk bekerja keras dalam menjalankan perilaku yang dipilih.

Indikator motivasi kerja menurut Kuvass (2017) hanya terdapat Unidimensi.

B. Kerangka Konseptual dan Hipotesis

1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokrasi terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan demokrasi adalah cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi karyawan atau bawahannya untuk bekerja sama dengan motivasi, keyakinan dan penuh semangat dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi.

Gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena gaya kepemimpinan ini memberikan tanggung jawab dan wewenang terhadap semua pihak salah satunya karyawan, sehingga karyawan ikut serta terlibat aktif dalam organisasi tersebut, karyawan diberi kesempatan untuk memberikan usul serta kritik dan saran demi kemajuan organisasi. Gaya kepemimpinan demokrasi memandang bawahan sebagai bagian dari keseluruhan organisasinya, sehingga mendapat tempat sesuai dengan harkat dan martabatnya sebagai manusia.

Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab dan tugas untuk mengarahkan, mengontrol dan mengevaluasi serta mengkoordinasi karyawannya agar bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Keberhasilan organisasi pada dasarnya ditanggung oleh kepemimpinan yang efektif. Jadi kepemimpinannya yang efektif seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja karyawan agar dapat berpartisipasi dalam tujuan bersama yang telah ditetapkan. Tugas seorang pemimpin adalah memotivasi karyawannya agar berprestasi dengan baik dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Di sini merupakan tantangan untuk seorang pemimpin yang demokrasi untuk menciptakan iklim dalam organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi.

Penelitian berikut ini adalah hasil dari para peneliti sebelumnya seperti penelitian yang dilakukan oleh Mardiana (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokrasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, penelitian yang dilakukan oleh Yugusna dkk (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, lalu penelitian yang dilakukan oleh Laliasa dkk (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokrasi yang tinggi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan menurut penelitian yang dilakukan oleh Erwina dan Heru (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan demokrasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu hubungan antar kedua variabel tersebut diajukan:

H1 = Gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokrasi terhadap Motivasi Kerja

Gaya kepemimpinan demokrasi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap motivasi, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam organisasi adalah bagaimana seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan dan bagaimana seorang pemimpin menciptakan motivasi di dalam diri seorang karyawan.

Menurut Hasibuan (2006) dalam Mardiana (2014) gaya kepemimpinan demokratis memiliki kekuatan untuk memotivasi bawahannya, dengan meningkatnya motivasi kerja tersebut dan pemimpin melaksanakannya dengan persuasif maka akan terciptanya kerjasama yang serasi antara pemimpin dan bawahan, menumbuhkan loyalitas bawahan, dan yang terpenting yaitu mampu menumbuhkan partisipasi bawahan.

Seorang pemimpin berusaha memotivasi atau mempengaruhi karyawannya agar karyawannya dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pemimpin. Motivasi kerja yang tinggi dapat didukung oleh gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga gaya kepemimpinan yang kurang tepat dalam penerapannya akan berkurangnya motivasi bawahannya dalam melakukan aktivitas-aktivitasnya.

Penelitian berikut ini adalah hasil dari para peneliti sebelumnya seperti penelitian yang dilakukan oleh Umam dkk (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja, lalu penelitian yang dilakukan oleh Nanda dan

Rinandita (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja walaupun pengaruhnya masih kecil, dan penelitian yang dilakukan oleh Fitriani (2016) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Oleh karena itu hubungan antar kedua variabel tersebut diajukan:

H2 = Gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

3. Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja dan kinerja karyawan merupakan dua hal yang berbeda, namun keduanya mempunyai keterkaitan dalam suatu organisasi. Motivasi kerja adalah salah satu dari sekian banyaknya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut M.Phil (2007) dalam Rahmayanti (2014) mendefinisikan motivasi digunakan sebagai alat penggerak seorang individu untuk melakukan tindakan dalam pelaksanaan kinerja.

Dari penjelasan di atas dapat memberikan gambaran yang yang jelas tentang pentingnya seorang pemimpin yang menginginkan agar karyawannya melakukan tugasnya dengan hasil yang memuaskan. Motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan seseorang karyawan menjadi semangat dalam bekerja, dan motivasi adalah aspek yang sangat penting untuk menggerakkan kreatifitas dan kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Jadi untuk mewujudkan kinerja yang

maksimal, maka dibutuhkan suatu dorongan untuk memunculkan kemauan dan semangat dalam bekerja yaitu dengan motivasi. Motivasi berfungsi untuk merangsang kemampuan karyawan maka akan terciptanya hasil kinerja yang maksimal.

Penelitian berikut ini adalah hasil dari para peneliti sebelumnya seperti penelitian yang dilakukan oleh Luthfi dkk (2014) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, lalu penelitian yang dilakukan oleh Theodora (2015) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, lalu penelitian yang dilakukan oleh Larasati dan Alini (2014) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lalu penelitian yang dilakukan oleh Meidizar dan Anthon (2016) menyatakan bahwa motivasi kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan penelitian yang dilakukan oleh Rahmayanti (2014) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 = Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

4. Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Demokrasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai variabel Intervening

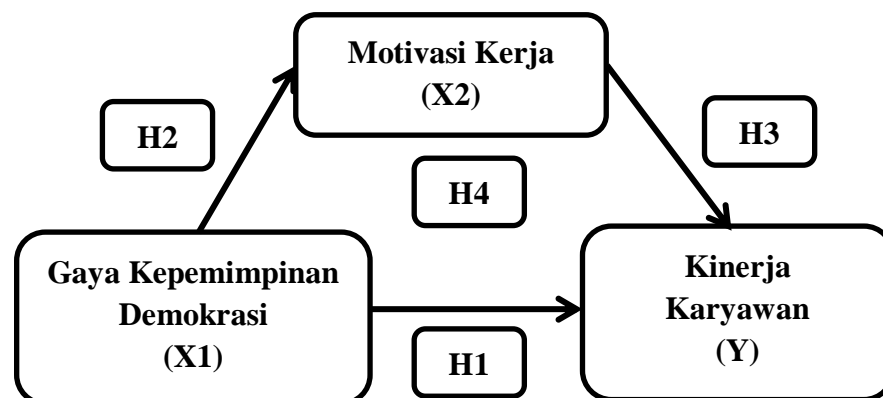
Setiap gaya kepemimpinan tentunya dapat mempengaruhi motivasi kerja ataupun dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang tepat diterapkan oleh seorang pemimpin pada suatu organisasi dapat

membuat motivasi karyawan menjadi lebih baik atau kearah yang positif. Karyawan yang memiliki motivasi yang baik atau kearah positif pada pekerjaannya maka akan berdampak pada peningkatan kinerja seorang karyawan tersebut.

Penelitian berikut ini adalah hasil dari penelitian sebelumnya seperti penelitian yang dilakukan oleh Saputro dan Siagian (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

H4 = Gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja

C. Model Penelitian



Gambar 2. 1 Model Penelitian

Keterangan :

X1 (Gaya Kepemimpinan Demokrasi)	: Variabel bebas (independen)
X2 (Motivasi Kerja)	: Variabel intervening
Y (Kinerja)	: Variabel terikat (dependen)

H1 : Gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H2 : Gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H4 : Gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja