

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kinerja**

##### **1. Pengertian Kinerja**

Menurut Edison dkk (2016) kinerja adalah hasil akhir dari suatu proses yang mengarah dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah berlaku sebelumnya.

Menurut Hasibuan (2002) dalam Yuhista dkk (2017) kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

Menurut Arifin (2012) kinerja adalah suatu hasil yang telah dicapai oleh seorang karyawan atas pekerjaan yang diberikan kepadanya berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Berhasil tidaknya kinerja dari seorang karyawan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu dan juga kelompok. Kinerja ini sendiri dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan memperlakukan dan menghargai karyawannya. Berdasarkan konsep manajemen kinerja dapat dikatakan cara untuk mengatur individu dan unsur - unsur yang ada di dalamnya bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada pemimpin dan karyawannya.

Menurut Ricardianto (2018) mengungkapkan kinerja merupakan suatu hasil pencapaian atas pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan yang ada dalam suatu organisasi dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, dan visi misi sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2005) dalam Mardiana (2014) kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kemudian menurut Prawirosentono dalam Pasolong (2007) dalam Mardiana (2014) mengemukakan bahwa “kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi”.

Mangkunegara (2006) dalam Syafiqul Umam (2015) menyatakan bahwa “Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.”

Sedangkan menurut Rivai (2004) dalam Syafiqul Umam (2015) menyatakan bahwa “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan

setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranannya dalam perusahaan.”

Menurut Umam (2010) dalam Ella Erwina (2017), kinerja karyawan ialah hasil kerja selama suatu periode tertentu yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target ataupun sasaran dan kriteria yang telah disepakati sebelumnya.. Pengertian kinerja (prestasi kerja) sendiri ialah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Menurut Dharma (2009) dalam Ella Erwina (2017) untuk dapat menilai secara objektif dan akurat diperlukan adanya pengukuran tingkat kinerja. Pengukuran kinerja dapat juga berfungsi sebagai upaya dalam mendapatkan informasi yang dapat digunakan untuk mengarahkan berbagai upaya karyawan melalui berbagai prioritas tertentu, seperti komunikasi.

Dari beberapa pendapat para ahli tentang pengertian kinerja diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu pencapaian atau hasil yang telah dicapai oleh karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas berdasarkan waktu yang telah ditentukan dan berkaitan dengan suatu interaksi antara kemampuan karyawan dengan motivasi yang diberikan terhadap karyawan. Selain itu, kinerja dapat menunjukkan seberapa baik sifat dan perilaku dari karyawan dalam menyelesaikan setiap pekerjaan

yang diberikan demi tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

## 2. Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja yang dikembangkan oleh Edison dkk (2016) diantaranya meliputi :

### a. Target

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

### b. Kualitas

Kualitas merupakan elemen penting sebab kualitas yang dihasilkan akan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

### c. Waktu Penyelesaian

### d. Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Hal ini merupakan modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.

### e. Taat asas

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

Maka dari itu untuk melakukan penilaian terhadap suatu kinerja karyawan perlu memperhatikan terlebih dahulu dimensi – dimensi yang telah dijelaskan diatas agar memudahkan dalam melakukan penilaian terhadap kinerja.

### 3. Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan maupun kelompok dalam perusahaan akan mempengaruhi terhadap jalannya keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Namun untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut terdapat faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja baik secara individu maupun organisasi.

Menurut Edison dkk (2016) terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya yaitu :

#### 1. Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam menyelesaikan pekerjaannya, meliputi :

- a. Kemampuan dan keterampilan kerja yang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kebugaran pada fisik dan kesehatan jiwa, pengalaman kerja dan pelatihan, serta tingkat pendidikan.
- b. Adanya motivasi yang dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, budaya dan agama, serta lingkungan masyarakat sekitar. Individu yang memandang suatu pekerjaan merupakan sebuah beban bagi dirinya maka akan memiliki kinerja yang rendah, sebaliknya dengan individu yang memandang suatu pekerjaan bukan sebuah beban bagi dirinya maka akan memiliki kinerja yang tinggi.

#### 2. Teknologi / Mesin

Apakah kemampuan teknologi pendukung sudah diantisipasi dan memenuhi syarat? Jika tidak perlu perbaikan atau penggantian dengan

yang baru. Jika tetap menggunakan yang ada, indikator harus disesuaikan dengan kemampuan teknologi yang ada.

### 3. Metode

Perlu dibangun metode / sistem (prosedur) sehingga setiap keputusan mudah diambil dan tidak kaku serta dapat memperlancar birokrasi kerja dan membangun sinergi yang baik antar orang / bagian.

Mangkunegara (2006) dalam Syafiqul Umam dkk (2015)

berpendapat bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

#### a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Faktor kemampuan adalah kemampuan (*ability*) karyawan yang terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*).

#### b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Faktor motivasi adalah faktor-faktor yang terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi adalah suatu kondisi yang menggerakkan seorang karyawan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Kinerja (*performance*) juga dipengaruhi oleh beberapa faktor lain, diantaranya:

#### 1) Faktor individual yang terdiri dari:

- a. Kemampuan dan keahlian
- a. Latar belakang
- b. Demografi

#### 2) Faktor psikologis yang terdiri dari:

- a. Persepsi

- b. *Attitude*
- c. Pembelajaran
- d. Motivasi

3) Faktor organisasi yang terdiri dari:

- a. Sumber daya
- b. Kepemimpinan
- c. Penghargaan
- d. Struktur
- e. *Job design*

Dari rincian beberapa teori di atas dapat dilihat bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi dan gaya dalam kepemimpinan dalam usaha mempengaruhi bawahannya.

#### 4. Dampak Kinerja

Kinerja karyawan memiliki dampak terhadap keberhasilan perusahaan maupun organisasi, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh setiap karyawan maka akan sangat membantu terhadap perkembangan organisasi maupun perusahaan.

Keberhasilan perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya sangat bergantung salah satunya kepada kualitas kehidupan sumber daya manusia yang berada pada perusahaan tersebut. Sumber daya manusia sangatlah berperan penting terhadap peningkatan kinerja perusahaan, dan setiap keputusan – keputusan dari sumber daya manusia harus bisa meningkatkan efisiensi bahkan mampu memberikan hasil yang

meningkat terhadap organisasi serta berdampak pada peningkatan kepuasan.

Agar kinerja memberikan dampak positif terhadap perusahaan, maka perusahaan harus melakukan beberapa hal seperti adanya pemberian motivasi dari seorang pimpinan kepada bawahannya secara rutin, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman, menciptakan komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahannya, meningkatkan kualitas kehidupan kerja, pemberian kompensasi disesuaikan dengan pekerjaan yang diberikan, pemberian pelatihan kerja kepada karyawan agar meningkatkan kinerja yang optimal demi tercapainya target perusahaan.

Apabila perusahaan tidak mampu memperhatikan faktor – faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan maka jalannya kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan akan terhambat bahkan akan menimbulkan kegagalan, dan target ataupun tujuan yang telah ditentukan tidak akan tercapai.

## **B. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

### **1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Menurut Robbins (2015) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.



Menurut Robbins (2003) dalam Indra (2016) gaya kepemimpinan demokratis 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.

Menurut Syafi'ie (2003) dalam Mardiana (2014) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah suatu cara dan irama seorang pemimpin pemerintahan dalam menghadapi bawahan dan masyarakatnya dengan memakai metode pembagian tugas dengan bawahan, begitu juga di tingkat antar bawahan dibagi tugas secara merata dan adil, kemudian pemilihan tugas tersebut dilakukan secara terbuka, antar bawahan dianjurkan berdiskusi tentang keberadaannya untuk membahas tugasnya, baik bawahan yang terendah sekali pun boleh menyampaikan saran serta diakui haknya, dengan demikian tercapailah suatu persetujuan dan konsensus atas kesepakatan bersama.

Kekuatan kepemimpinan demokratis tidak bertumpu pada pemimpinannya, akan tetapi terletak pada partisipasi aktif dari para anggota atau bawahannya. Kepemimpinan demokratis menghargai setiap potensi individu, mau mendengarkan masukan dan sugesti bawahan. Bersedia mengakui keahlian para ahli pada bidangnya masing-masing. Bisa memanfaatkan kapasitas setiap anggota sebaik mungkin pada setiap saat dan kondisi yang tepat. Tipikal perilaku kepemimpinan demokratis yang dilakukan oleh pimpinan menurut Nawawi (2008) dalam Ella Erwina

(2017) ialah sebagai berikut: (1) Mengakui dan menghargai setiap insan sebagai makhluk individual yang memiliki perbedaan kemampuan antara satu dengan yang lainnya. (2) Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu sebagai makhluk sosial dalam mengekspresikan dan mengaktualisasikan diri melalui prestasi masing-masing di lingkungan organisasinya. (3) Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu untuk mengembangkan potensi yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya dengan menghormati nilai-nilai atau norma yang mengaturnya sebagai makhluk normatif di lingkungannya masing-masing. (4) Menumbuhkembangkan kehidupan bersama dalam kebersamaan melalui kerjasama yang saling mengakui, menghargai, dan menghormati kelebihan dan kekurangan setiap individu sebagai rekan kerja. (5) Memberikan perlakuan yang sama pada setiap individu sebagai anggota organisasi untuk maju dan mengembangkan diri dalam persaingan yang adil dan sehat (jujur dan sportif). (6) Memikul kewajiban dan tanggung jawab yang sesuai porsi dalam menggunakan haknya masing-masing untuk mewujudkan kehidupan bersama yang harmonis.

Daryanto (2011) dalam Erwina (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis menjadikan manusia sebagai faktor utama yang paling vital dalam sebuah organisasi. Perwujudan dari tipe kepemimpinan ini didominasi perilaku sebagai pelindung, penyelamat, serta perbuatan yang cenderung menuju kearah maju serta mengembangkan organisasi.

Inu Kencana (2003) dalam Mardiana (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah cara seseorang pemimpin pemerintah dalam menghadapi bawahan dan masyarakatnya dengan menggunakan metode pembagian tugas dengan bawahan, yang mana antar atasan bawahan maupun antar bawahan tugas tersebut dibagi secara adil dan merata.

Menurut Sondang P Siagian (2003) dalam Mardiana (2014) tipe pemimpin yang demokratis adalah pemimpin yang bisa dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional. Namun perilakunya mendorong para bawahannya dalam menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Serta bersungguh-sungguh dalam mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain terutama bawahannya.

Sudriamunawar (2006) dalam Dinda dkk (2017) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang dikenal sebagai gaya partisipatif. Gaya ini berasumsi bahwa para bawahan yang mengambil bagian secara pribadi dalam proses pengambilan keputusan lebih memungkinkan sebagai suatu akibat mempunyai komitmen yang jauh lebih besar pada sasaran dan tujuan organisasi. Karena pemimpin divisi sdm & umum, jika ada permasalahan atau apapun itu selalu meminta pendapat bawahannya sebagai pertimbangan keputusan. Jika menurut pemimpin pendapat bawahannya itu bagus, pemimpin akan menampung pendapat bawahannya tersebut tetapi jika menurut pemimpin

pendapat bawahannya kurang bagus, pemimpin tetap tertuju pada pendapatnya sendiri. Sehingga membuat karyawan merasa dihargai dan diakui adanya mereka di perusahaan yang berkembang tersebut.

Menurut Tri Fitriani (2016) Kepemimpinan Demokrasi (*Democratic Leadership*) Yaitu pemimpin yang membangun rasa hormat dan tanggung jawab dengan mendengarkan pendapat orang lain. Pemimpin demokrasi menetapkan kebijakan melalui konsesus dengan mengikutsertakan partisipasi bawahan.

## 2. Dimensi Gaya Kepemimpinan Demokrasi

Yang dimaksud dimensi gaya kepemimpinan demokratis adalah berbagai elemen dalam kepemimpinan demokrasi yang dianggap memiliki andil dalam keberhasilan pelaksanaan gaya kepemimpinan tersebut secara keseluruhan. Dengan mengetahui dimensi-dimensi gaya kepemimpinan demokratis, dengan hal tersebut lalu dapat dikembangkan standar-standar untuk mempermudah proses penilaian gaya kepemimpinan tersebut.

Adapun dimensi gaya kepemimpinan demokratis yang dikembangkan oleh Kartono (2013) dalam Syafiqul Umam dkk (2015) diantaranya meliputi:

### a. Pendelegasian tanggung jawab

Pemimpin demokratis harus mampu melimpahkan dan memberikan tanggung jawab kepada para manajer yang berada dibawahnya. Dalam hal ini pemimpin juga harus benar-benar memastikan

bahwa tanggung jawab yang diberikan kepada bawahan dan pekerjanya harus sudahlah sesuai sasaran agar dapat dilaksanakan dengan baik.

b. Aktif

Kemampuan pemimpin dalam berinteraksi terhadap seluruh bagian yang berada di dalam organisasinya haruslah dapat terjalin dengan baik. Karena pada dasarnya pemimpin demokratis tidak dapat bekerja sendiri, pemimpin ini membutuhkan *support* dari seluruh bagian yang berada dalam organisasinya.

c. Pengambilan keputusan

Yang dimaksud dalam gaya kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang dapat melakukan pengambilan keputusan secara bersama dan seluruh anggota dalam organisasinya juga ikut memberikan pertimbangan ketika pemimpin akan mengambil keputusan.

d. Empati

Perasaan yang dimiliki oleh anggotanya juga menjadi salah satu sudut pandang untuk berpikir sebagai pemimpin. Karena pemimpin memandang anggotanya dan setiap anggota memiliki kepribadian, kemampuan dan buah pemikiran yang perlu diperhatikan juga.

3. Dampak Gaya Kepemimpinan Demokratis

Organisasi pada dasarnya didukung oleh kepemimpinan yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya tersebut pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerjanya agar dapat berpartisipasi terhadap tujuan bersama. Seperti yang dikatakan

Timple (2001) dalam Erwina (2017) yang menyatakan bahwa pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik dalam memastikan motivasi, disiplin dan produktivitas ketika bekerja sama dengan orang, memahami tugas dan situasi agar dapat mencapai sasaran organisasi. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi bawahannya agar bisa berprestasi dengan baik, yang mana pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Keadaan semacam ini merupakan suatu tantangan bagi seorang pemimpin yang demokratis untuk dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yang ideal. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan demokratis juga memiliki dampak terhadap keberhasilan perusahaan maupun organisasi, dengan tipe gaya kepemimpinan seperti ini maka peran serta kinerja karyawan atau anggota dapat lebih terlihat dan sangat membantu terhadap perkembangan organisasi maupun perusahaan.

## **C. Motivasi**

### **1. Pengertian Motivasi**

Menurut Robbins (2015) mengungkapkan bahwa motivasi ialah suatu proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Hasibuan (2003) dalam Ridwan, dkk (2014) berpendapat bahwa motivasi merupakan pemberian

daya dorongan yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar bertujuan mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan Robbins dalam Wibowo (2007) menyatakan bahwa motivasi ialah sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*persistence*) individu untuk menuju pencapaian tujuan. Motivasi merupakan ukuran seberapa lama seseorang dapat menjaga usaha mereka. Individu yang termotivasi pada umumnya akan menjalankan tugas dengan jangka waktu yang lama dalam mencapai tujuan mereka.

Motivasi menurut Rival (2008) dalam tri Fitriani dkk (2016) “adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi untuk mencapai hasil yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”

Menurut Berelsou Streiner yang dikutip oleh Kartono (2008) dalam Fitriani dkk (2016) menyatakan bahwa: “Motivasi adalah suatu keadaan batiniah yang memberikan energi kepada aktivitas-aktivitas atau menggerakkannya, karena itu menjadi motivasi mengarahkan atau menyalurkan tingkah laku pada satu tujuan”

Motivasi kerja adalah suatu kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja

Nursalam (2011) dalam Ni Nyoman Diah Pitasari<sup>1</sup> dan IGAA Sherlyna Prihandhani (2017).

Menurut Danim (2004) dalam Rahmayanti (2014) mengatakan bahwa "Motivasi adalah sesuatu kekuatan dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan atau mekanisme psikolog yang mendorong seseorang kelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu sesuai dengan apa yang dikehendakinya". Menurut Rachmawati (2004) dalam Rahmayanti (2014) mengemukakan bahwa "Motivasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi diri dalam mengarahkan dan menggerakkan individu untuk menciptakan tujuan tertentu".

Dari definisi-defisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang timbul dalam diri seseorang di dalam usaha memenuhi kebutuhannya baik secara rill maupun material dan menyalurkan perilaku individu tersebut kearah pencapaian suatu tujuan.

Menurut Mangkunegara (2009) dalam Ridwan, dkk (2014) Teori ini mengelompokkan kebutuhan manusia dalam 3 kelompok, yaitu:

1. *Existence Needs* (Kebutuhan Eksistensi)

Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, bernafas, gaji, dan keamanan kondisi kerja. Kebutuhan ini jika dihubungkan dengan teori Hierarchy Maslow dianggap sebagai kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keamanan.

2. *Relatedness Needs* (Kebutuhan Hubungan Sosial)

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang bersifat interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

3. *Growth Needs* (Kebutuhan Pertumbuhan)



Kebutuhan ini berguna untuk mengembangkan diri dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan serta kecakapan pegawai. Kebutuhan ini jika dihubungkan dengan teori Hierarchy Maslow dianggap sebagai kebutuhan pengakuan dan kebutuhan aktualisasi diri.

## 2. Dimensi Motivasi

McClelland dalam Hasibuan (2012) dalam Gilang, dkk (2016) menyatakan bahwa hal-hal yang dapat memotivasi seseorang untuk bekerja meliputi beberapa hal diantaranya:

### 1. Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang dapat memotivasi semangat kerja seseorang. Karena itu kebutuhan akan prestasi dapat mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan menjadi antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan karyawan diberikan kesempatan untuk mencoba. Beberapa orang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi maka ia akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya mereka memiliki kepuasan sendiri serta dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

## 2. Kebutuhan akan afiliasi

Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang dapat memotivasi semangat kerja seseorang. Oleh karena itu kebutuhan afiliasi bisa merangsang gairah kerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut:

- a. Kebutuhan akan merasa diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
- b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, Karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
- c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
- d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).

Seseorang dengan kebutuhan ini akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan seluruh energinya untuk menyelesaikan tugas - tugasnya. Jadi, seseorang termotivasi oleh kebutuhan afiliasi ini.

## 3. Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan ini merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. Kebutuhan ini akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia pada umumnya ingin menjadikan dirinya lebih berkuasa dari manusia lainnya sehingga hal ini akan menimbulkan persaingan.

Persaingan harus ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

### 3. Faktor-Faktor Motivasi

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

Menurut Herzberg, 2008 dalam Hasibuan, (2013) dalam Erwina (2017), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha dalam mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu ialah faktor *higiene* (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik). Faktor *higiene* bersifat memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator bersifat memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah *achievement*, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

### 4. Dampak Motivasi

Tujuan dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2003) dalam Ridwan, dkk (2014) adalah:

1. Meningkatkan moral serta kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

3. Mempertahankan kestabilan karyawan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang harmonis.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Memperkuat rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi dalam penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### **D. Kerangka Konsep dan Hipotesis**

##### **a. Pengaruh Kepemimpinan Demokratis terhadap Motivasi (H1)**

Pada umumnya setiap gaya kepemimpinan tentu memiliki beberapa pengaruh terhadap beberapa hal diantaranya motivasi kerja para karyawannya. Tipe gaya kepemimpinan demokratis yang selalu melibatkan peran atasan dan bawahan dalam berpendapat tentunya dapat membuat pengaruh positif terhadap motivasi seseorang dalam pekerjaannya.

Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Kartono (2002) dalam Syafiqul (2015) bahwa “Fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi, atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan jaringan komunikasi yang baik, memberi supervisi /pengawasan yang

efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan waktu dan perencanaan.”

Hal ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Syafiqul Umam dkk (2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratik berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Kemudian penelitian selanjutnya oleh Dinda Ayuandita Nanda dan Rinandita Wikansari (2017) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap motivasi kerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Tri Fitriani dkk (2016) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokrasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Lalu penelitian selanjutnya oleh Yayan Alfian Nugraha (2016) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan. Dan penelitian oleh Ni Nyoman Diah Pitasari dkk (2017) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja.

**H1: Kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan.**

b. Pengaruh Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja (H2)

Seperti yang diketahui bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku yang disukai pemimpin dalam mengarahkan dan

mempengaruhi pekerja. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya sendiri. Pemimpin dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila pemimpin tersebut dapat menyesuaikan dengan situasi kerja yang dihadapinya. Menurut Handoko (2011) dalam Erwina (2017) menyatakan bahwa pimpinan yang baik adalah pimpinan yang dapat memelihara keseimbangan yang baik dalam menilai secara tepat terhadap kekuatan yang menentukan perilakunya. Keberhasilan organisasi pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinan yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya itu dia dapat mempengaruhi bawahannya dalam menumbuhkan motivasi kerja bawahan agar dapat berpartisipasi pada tujuan bersama. Seperti yang dikatakan Timple (2001) dalam Erwina (2017) menyatakan bahwa pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin dan produktivitas jika bekerja sama dengan orang, tugas dan situasi agar dapat mencapai sasaran organisasi. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi pegawai agar berprestasi dengan sebaik mungkin, yang mana pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawainya. Keadaan ini merupakan suatu tantangan bagi seorang pemimpin yang demokratis untuk dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yang tinggi. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan demokratis sangat mempengaruhi kinerja pegawai.

Hal ini didukung dari beberapa peneliti terdahulu, seperti hasil penelitian dari Mardiana (2014) yang menyatakan bahwa gaya

kepemimpinan demokratis berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian lainnya yaitu dari Indra Yugusna dkk (2016) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif signifikan dari gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian dari Gunawan Laliasa dkk (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian dari Ella Erwina dan Heru Suprihadi (2017) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja. Dan penelitian dari Syafiqul Umam dkk (2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja.

**H2: Kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

c. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja (H3)

Motivasi setiap orang tentunya sangat bervariasi dalam sebuah kegiatan ataupun pekerjaannya. Motivasi sendiri memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja seseorang. Dimana ketika seseorang memiliki motivasi yang baik dalam pekerjaannya maka hal itu dapat memicu kinerjanya menjadi lebih baik pula. Itulah mengapa motivasi menjadi salah satu faktor penting dalam mempengaruhi kinerja seseorang.

Motivasi kerja dan kinerja karyawan adalah dua hal yang berbeda, akan tetapi keduanya memiliki keterkaitan dalam organisasi. Motivasi

kerja merupakan salah satu dari sekian banyak yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Motivasi digunakan sebagai alat penggerak seorang individu untuk melakukan tindakan dalam pelaksanaan kinerja. Dua hal yang berkaitan dengan kinerja atau performance adalah kesediaan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja, yang menimbulkan usaha karyawan dan kemampuan karyawan untuk melaksanakannya.

Harbani (2010) dalam Erwina (2017) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu energi yang bisa menimbulkan semangat atau dorongan kerja untuk membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara tertentu. Oleh sebab itu motivasi dapat diartikan juga sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa paksaan. Kemampuan adalah suatu hal yang telah melekat dalam diri seseorang yang merupakan bawaan sejak lahir serta diwujudkan dalam tindakannya dalam bekerja, sedangkan motivasi adalah aspek yang sangat penting untuk memicu kreativitas dan kemampuan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, serta selalu bersemangat dalam menjalankan pekerjaan tersebut. Dari sebagian uraian yang telah dijelaskan dapat ditarik kesimpulan bahwa para karyawan mampu melakukan pekerjaan dan ingin mencapai hasil maksimal dalam pekerjaannya. Perwujudan kinerja yang maksimal, dibutuhkan suatu dorongan untuk memunculkan kemauan dan semangat kerja, yaitu dengan motivasi. Motivasilah yang berfungsi untuk



merangsang kemampuan karyawan sehingga terciptalah hasil kinerja yang maksimal.

Hal ini didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya seperti penelitian oleh Olivia Theodora (2015) yang menyatakan bahwa motivasi existence, motivasi relatedness, motivasi growth, mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian oleh Sindi Larasati dan Alini Gilang (2014) yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja (X) yang terdiri dari Kebutuhan Prestasi (X1), Kebutuhan Afiliasi (X2) dan Kebutuhan Kekuasaan (X3) secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Selanjutnya penelitian oleh Gilang Meidizar dan Anthon Rustono (2016) yang menyatakan bahwa motivasi yang diberikan kepada karyawan berpengaruh pada kinerja karyawan. Kemudian penelitian oleh Rahmayanti (2014) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan. Dan penelitian oleh Gunawan Laliasa dkk (2018) yang menyatakan bahwa motivasi kerja mampu berperan dalam meningkatkan kinerja.

**H3: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

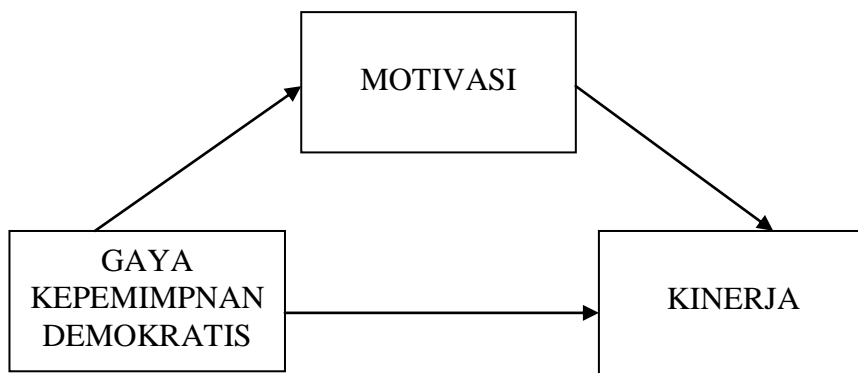
- d. Pengaruh Kepemimpinan Demokratis terhadap Kinerja Melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening (H4)

Setiap gaya kepemimpinan tentunya dapat mempengaruhi motivasi maupun kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik dan sesuai yang diterapkan oleh seorang pemimpin pada perusahaan maupun organisasi umumnya dapat membuat motivasi karyawan menjadi lebih baik. Karyawan yang memiliki motivasi yang baik pada pekerjaannya tentu akan berdampak pada peningkatan kinerjanya juga. Itulah mengapa gaya kepemimpinan demokratis dapat berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi.

Hal ini didukung penelitian sebelumnya seperti penelitian oleh Guntur Bayu Saputro dan Hotlan Siagian (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui variabel motivasi.

**H4: Kepemimpinan demokratis berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.**

#### E. Model Penelitian



Gambar 2.1

**Variabel Penelitian**

X = Gaya Kepemimpinan Demokratis (variabel bebas)

Z = Motivasi (variabel intervening)

Y = Kinerja (variabel terikat)