

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS PADA PT. BPRS BUMI RINJANI KEPANJEN)**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN
MEMPEROLEH GELAR SARJANA**



Disusun oleh :

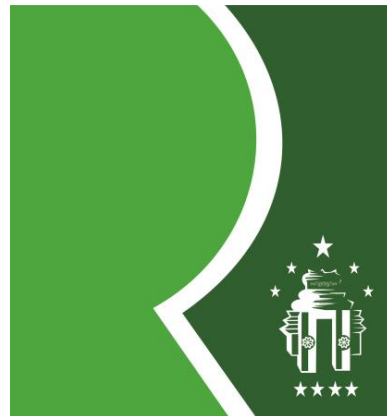
**HERLINA YETI
20612012075**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT
MALANG
2022**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS PADA PT. BPRS BUMI RINJANI KEPANJEN)**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN
MEMPEROLEH GELAR SARJANA**



**UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT**

Disusun oleh:

**HERLINA YETI
20612012075**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT
MALANG
2022**

TANDA PENGESAHAN

TANDA PENGESAHAN

TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI,
PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS,
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT MALANG, PADA:

HARI : JUMAT
TANGGAL : 27 MEI 2022
JUDUL : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT.
BPRS BUMI RINJANI KEPANJEN)

DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI



Erna Resmiatini, S.M.B., M.Sc
NIDN. 0715069004

PENGUJI UTAMA



Niki Puspita Sari, S.Pd., M.M
NIDN. 0721088801

ANGGOTA



R.M. Mahrus Alie, S.Sos., M.M
NIDN. 0719098301

ANGGOTA

MENGESAHKAN,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Raden Rahmat Malang
Dekan,



(M. Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M)
NIDN. 0713047901

*Skripsi ini kutujukan kepada
Ibu, suami dan ananda tercinta*

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 yang berbunyi: lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya dan pasal 70 yang berbunyi: lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah)).

Malang, 27 Mei 2022

Yang menyatakan,



Hertina Yeti
Penulis

ABSTRAKSI

Herlina Yeti. 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen) (Pembimbing: R.M.Mahrus Alie, S.Sos., M.M)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen. Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 76 responden dengan menggunakan bantuan SPSS. Dari hasil nilai koefisien menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen (gaya kepemimpinan dan motivasi kerja) adalah yang ditunjukkan oleh nilai *adjusted R-square* sebesar 53,7%, sisanya sebesar 46,3% dipengaruhi oleh variabel selain variabel independen dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji test simultan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen.

Kata Kunci: *Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian untuk skripsi yang bertempat di PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen.


Tujuan penulis menyelesaikan skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat memperoleh gelar sarjana pada Universitas Islam Raden Rahmat Malang.

Sehubungan dengan itu penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Islam Raden Rahmat Drs. Imron Rosyadi Hamid SE.,M.Si
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis M. Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M
3. Ibu Adita Nafisa, SE.,M.M selaku Kaprodi Manajemen.
4. Bapak R.M Mahrus Alie,S.Sos., M.M sebagai Dosen pembimbing yang dengan sabar membimbing saya mulai awal hingga akhir dalam menyusun skripsi ini, terimakasih untuk setiap nasehatnya.
5. Ibu Niki Puspita Sari,S.Pd., M.M dan Ibu Erna Resmiatini,SMB.,M.Sc sebagai penguji yang telah meluangkan waktu dan mengarahkan saya.
6. Bapak/Ibu Dosen Universitas Islam Raden Rahmat Malang, khususnya bapak ibu dosen prodi manajemen.
7. Seluruh karyawan PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen yang telah banyak memberikan bantuan untuk ikut berperan dalam memperlancar penelitian dan penulisan skripsi ini.
8. Terima kasih yang dalam penulis persembahkan kepada ibu, suami dan anak serta keluarga besar saya atas dorongan semangat dan do'a yang luar biasa untuk saya.

9. Terimakasih seluruh teman seperjuangan Prodi Manajemen angkatan 2018 yang saling mensupport.

Malang, 27 Mei 2022

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a final horizontal stroke.

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
TANDA PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERUNTUKAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	v
ABSTRAKSI	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Kontribusi Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Kajian Empiris.....	7
2.2 Kajian Teoritis.....	10
2.2.1 Kepemimpinan	10
2.2.1.1 Teori Kepemimpinan dalam Organisasi.....	10
2.2.1.2 Indikator Kepemimpinan.....	11
2.2.1.3 Fungsi Pemimpin	11
2.2.1.4 Gaya Kepemimpinan	15
2.2.1.5 Indikator Gaya Kepemimpinan	21
2.2.1.6 Peran Kepemimpinan	22
2.2.2 Motivasi Kerja.....	23
2.2.2.1 Teori Motivasi.....	24
2.2.2.2 Jenis dan Tujuan Motivasi	29
2.2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi.....	30
2.2.2.4 Dimensi dan Indikator Motivasi	33
2.2.3 Kinerja	34
2.2.3.1 Indikator Kinerja.....	35
2.2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	36
2.2.4 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah	37
2.3 Hubungan Antar Variabel Penelitian.....	38
2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	39
2.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	39
2.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	40

2.4	Model Konsep dan Hipotesis	41
2.4.1	Model Konsep	41
2.4.2	Hipotesis.....	41
BAB III METODE PENELITIAN		43
3.1	Rancangan Penelitian	43
3.2	Lokasi Penelitian	43
3.3	Variabel Penelitian dan Pengukurannya.....	44
3.3.1	Definisi Operasional Variabel	44
3.3.2	Indikator, Variabel dan Item Penelitian.....	45
3.3.3	Pengukuran Variabel	48
3.4	Populasi dan Sampel	49
3.5	Sumber Data	49
3.6	Pengumpulan Data.....	50
3.7	Analisis Data.....	51
3.7.1	Analisis Deskriptif dan Analisis Regresi Berganda	52
3.7.2	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	53
3.7.3	Uji Asumsi Klasik.....	53
3.7.4	Pengujian Hipotesis	55
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		58
4.1	Gambaran Umum PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen	58
4.1.1	Permodalan	59
4.1.2	Produk	60
4.1.3	Kantor Layanan :.....	61
4.1.4	Visi dan Misi PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen	62
4.1.5	Susunan Pengurus.....	62
4.1.6	Struktur Organisasi PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen	63
4.2	Hasil Penelitian.....	64
4.2.1	Deskripsi Profil Responden.....	64
4.2.1.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.	64
4.2.1.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	65
4.2.1.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	65
4.2.1.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	66
4.2.1.5	Deskripsi Data Demografi Yang Paling Dominan	67
4.2.2	Hasil Analisis Data	67
4.2.2.1	Hasil Analisis Statistik Deskriptif	67
4.2.2.2	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	71
4.2.2.3	Uji Asumsi Klasik	74
4.2.2.4	Pengujian Hipotesis	77
4.3	Pembahasan Hasil Penelitian	82

4.3.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	82
4.3.2	Pengaruh Motivasi Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	85
4.3.3	Pengaruh gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y)	87
BAB V PENUTUP.....		90
5.1	Kesimpulan	90
5.2	Saran	90
DAFTAR PUSTAKA.....		92
LAMPIRAN-LAMPIRAN		96

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Keterangan	Hal
Gambar 1.	Model konsep penelitian	41
Gambar 2.	Model hipotesis	42
Gambar 3.	Struktur organisasi.....	63

DAFTAR TABEL

Tabel Keterangan	Hal
Tabel 1. Penelitian terdahulu	7
Tabel 2. Variabel, indikator dan item	47
Tabel 3. Pengukuran skala <i>likert</i>	49
Tabel 4. Daftar kepemilikan saham	60
Tabel 5. Deskripsi profil responden berdasarkan usia	64
Tabel 6. Deskripsi profil responden berdasarkan jenis kelamin	65
Tabel 7. Deskripsi profil responden berdasarkan tingkat pendidikan	65
Tabel 8. Deskripsi responden berdasarkan masa kerja.....	66
Tabel 9. Deskripsi data demografi yang paling dominan	67
Tabel 10. Hasil uji data statistik deskriptif.....	68
Tabel 11. Data statistik deskriptif variabel gaya kepemimpinan	68
Tabel 12. Data statistik deskriptif variabel motivasi kerja	69
Tabel 13. Data statistik deskriptif variabel kinerja karyawan	70
Tabel 14. Pengujian validitas terhadap variabel gaya kepemimpinan (X1).....	71
Tabel 15. Pengujian validitas pada variabel motivasi kerja (X2)	72
Tabel 16. Pengujian validitas terhadap variabel kinerja karyawan (Y)	73
Tabel 17. Uji reliabilitas	74
Tabel 18. Uji normalitas	75
Tabel 19. Uji multikolinieritas	76
Tabel 20. Uji heteroskedastisitas	77
Tabel 21. Hasil analisis regresi linier berganda.....	78
Tabel 22. Uji F	81
Tabel 23. Uji koefisien determinasi.....	81

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Keterangan	Hal
Lampiran 1.	Kuesioner penelitian	97
Lampiran 2.	Kartu bimbingan.....	102
Lampiran 3.	Data dan hasil uji SPSS	103
Lampiran 4.	Output	109
Lampiran 5.	Daftar riwayat hidup.....	116
Lampiran 6.	Surat keterangan penelitian.	117
Lampiran 7.	Identitas Peserta Sidang Tugas Akhir	118

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sinollah & Ubaitulloh (2021) menjelaskan "pegawai merupakan salah satu komponen yang berperan utama dalam usaha meningkatkan mutu perusahaan. Tanpa pegawai maka aktivitas di instansi/organisasi tidak dapat berjalan dengan baik". Menurut Saraswati & Azzuhri (2017) "sumber daya manusia merupakan kumpulan individu dalam suatu organisasi yang akan melaksanakan pekerjaan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi". Sumber daya manusia bagi suatu organisasi atau perusahaan adalah suatu bagian dari keunggulan kompetitif dan sumber daya manusia adalah pihak yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi sekaligus mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai kondisi, begitu pentingnya pengelolaan sumber daya manusia ini sehingga manajemen berkewajiban mengelola anggotanya dengan baik agar produktivitas kerjanya tetap optimal (Bakhri et al., 2020). Ilmawan (2017) menjelaskan "bagi perusahaan, mengelola sumber daya manusia bukan hal yang mudah karena melibatkan elemen di dalamnya, seperti karyawan, pemimpin, *stakeholder* serta sebuah sistem yang ada di dalam perusahaan".

Sumber daya manusia merupakan komponen utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi. Mereka memiliki pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang heterogen yang dibawa ke dalam suatu organisasi sehingga tidak seperti mesin, uang dan material, yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai dan diatur sepenuhnya dalam upaya mendukung tercapainya tujuan yang ingin dicapai organisasi (Parashakti & Setiawan, 2019).

Suatu perusahaan yang mengharapkan sumber daya manusianya lebih produktif maka perusahaan tersebut akan berusaha seoptimal mungkin untuk memotivasi karyawannya, dengan adanya motivasi tersebut maka karyawan

akan memiliki semangat di dalam melaksanakan keseluruhan tugas yang telah di berikan kepadanya. Sunarsi (2018) menyatakan bahwa “motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang, baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi menggunakan semua kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya”. Motivasi adalah dasar dari kepemimpinan, ketika kita menjalankan kepemimpinan, kita tentu memotivasi bawahan kita dan karyawan lainnya. Oleh karena itu, kepemimpinan membutuhkan seseorang dengan kemampuan memberikan motivasi. Kartono *dalam* Harahap et al. (2019) menyatakan “kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok, mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok”. Rivai (2012:42) menjelaskan “gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin”. Berdasarkan hal tersebut, organisasi atau perusahaan membutuhkan seorang pimpinan yang memiliki deskripsi sebagai seorang pemimpin dengan menggunakan sekumpulan ciri atau pola perilaku dan strategi atau disebut dengan gaya kepemimpinan yang dapat menumbuhkan dan mengembangkan motivasi karyawan serta mempengaruhi seseorang untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab masing - masing, serta memiliki rasa kebersamaan untuk saling mendukung guna memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

Stoner (1986) *dalam* Priyono (2010:185) mendefinisikan “kinerja sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu, kelompok atau organisasi”. Prawirosentono (2008) *dalam* Al-Qorni et al (2019) menyatakan “kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau

sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing - masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika". Demi pencapaian hasil akhir dari tujuan perusahaan maka sangat dibutuhkan peran dari seorang pemimpin maupun keahlian dan kemampuan seluruh karyawannya untuk dapat meningkatkan kinerja di dalam perusahaan.

Sebagaimana diketahui bahwa Bank Syariah mulai diperkenalkan di Indonesia pada tahun 1992 sejalan dengan diberlakukannya Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 tentang perbankan. Bank Syariah di Indonesia sebetulnya bisa dikatakan relatif masih baru dan sedang dalam proses pemantapan diri. Manajemen perbankan syari'ah, pada dasarnya adalah bertujuan menjalankan kegiatan usaha yang berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah, sebagaimana telah tertuang dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah dan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 3/POJK.03/2016 tentang Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. Bank syariah diwajibkan melaksanakan kegiatan usaha sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Perbankan Syariah dengan menerapkan prinsip syariah dan prinsip kehati-hatian dan diwajibkan juga untuk membentuk Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang berkedudukan di kantor pusat yang bertugas dan bertanggungjawab memberikan nasehat dan saran kepada direksi serta mengawasi penerapan prinsip syariah dalam menghimpun dana, pembiayaan dan kegiatan jasa bank syariah.

PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bumi Rinjani Kapanjen awal mulanya mulai beroperasi sebagai bank konvensional pada tanggal 16 Nopember 1992 dan pada tahun 2006 di laksanakan konversi menjadi BPR

Syariah. Aset PT. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Bumi Rinjani Kepanjen pada posisi Desember 2021 sebesar Rp. 70.031.191.362,60 dan merupakan aset BPRS terbesar di wilayah Malang Raya. Jumlah kantor pelayanan dan jumlah karyawan juga terbesar BPRS di lingkup Malang Raya, dengan rincian kantor layanan yaitu kantor pusat berlokasi di jalan A. Yani No. 130 Kepanjen Kabupaten Malang, 2 kantor Cabang yang berlokasi di Gondanglegi Kabupaten Malang dan di Kabupaten Probolinggo serta 10 kantor kas yang tersebar di Kabupaten Malang dan 1 kantor kas di Kabupaten Probolinggo dengan total karyawan sebanyak 76 orang. Dalam hal upaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya pemimpin PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen yaitu direksi yang terdiri dari direktur utama dan direktur memberikan motivasi kerja kepada karyawannya dengan berbagai cara antara lain pemberian kenaikan gaji, fee atas pencapaian target, bonus, fasilitas berupa BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, Dana Pensiun Lembaga Keuangan (DPLK), fasilitas olahraga di setiap minggu yaitu senam untuk para karyawan dan badminton untuk karyawan bahkan setiap tahunnya satu karyawannya di berangkatkan untuk ibadah umroh.

Pandemi covid-19 yang melanda tidak hanya di negara Indonesia akan tetapi melanda seluruh negara dipenjuru dunia, dimana pandemi covid-19 berdampak terhadap semua sektor, salah satunya sektor ekonomi. Beberapa dampaknya terhadap perekonomian di Indonesia adalah penurunan pertumbuhan ekonomi indonesia, penurunan dalam sektor ekspor dan impor, penurunan di sektor UMKM, anjloknya nilai tukar rupiah dan dampak khusus terhadap sektor Bank Syariah adalah penurunan penyaluran pembiayaan, penurunan kualitas asset yang berimbas kepada penurunan perolehan profit. Penyebaran Coronavirus Disease 2019 di wilayah Indonesia khususnya di Malang Raya berdampak cukup signifikan terhadap kinerja PT. BPRS Bumi

Rinjani Kepanjen, mengingat mayoritas nasabah pembiayaan merupakan UMKM yang sangat terdampak dengan adanya pandemi Covid-19 ini, sehingga mempengaruhi kemampuan nasabah untuk melaksanakan kewajibannya untuk membayar angsuran.

PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen harus mampu bertahan terhadap dampak dari pandemi covid-19 dan juga bersaing dengan sesama BPR dan BPRS begitu juga dengan lembaga keuangan mikro lainnya seperti Koperasi dan BMT. Oleh sebab itulah diperlukan kepemimpinan dan motivasi kerja yang bagus untuk meningkatkan kinerja karyawan PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen. Berdasarkan hal tersebut diatas, peneliti tertarik untuk meneliti variabel-variabel diatas untuk diketahui variabel mana saja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yang bagaimana yang efektif dan efisien terhadap kinerja karyawan sehingga mampu meningkatkan kinerja PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen. Berdasarkan fenomena yang terjadi dan latar belakang masalah dari penjelasan tersebut diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen).**

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang masalah diatas dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen ?
- b. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen ?

- c. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang disebutkan dalam penelitian ini, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen
- b. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen
- c. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen.

1.4 Kontribusi Penelitian

- a. Bagi instansi

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan masukan atau informasi tambahan bagi PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen dalam menetapkan suatu kebijakan terkait motivasi kerja serta gaya kepemimpinan yang tepat bagi karyawan PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen.

- b. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan secara luas dalam pengembangan penelitian serta peningkatan keilmuan dalam bidang perbankan khususnya perbankan syariah di Indonesia yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Empiris

Pengertian empiris menurut Sugiyono (2014:2) adalah “cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan”. Berikut ini perbandingan dengan penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1. Penelitian terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Persamaan Dengan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu
1	Widodo et al. (2018)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Telkom Indonesia Cabang Batam	Variabel Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan menggunakan metode kuantitatif dan penyebaran kuesioner	Tempat penelitian di PT Telkom Indonesia, jumlah sampel yang digunakan berbeda yaitu 88 orang
2	Parashakti & Setiawan (2019)	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang	Variabel Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dan Motivasi terhadap kinerja karyawan. Menggunakan metode kuantitatif dan penyebaran Kuesioner	Tempat penelitian di Bank BJB Cabang Tangerang, jumlah sampel yang digunakan berbeda yaitu 64 orang
3	Astryanti et al. (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Malang	Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Menggunakan metode kuantitatif dan penyebaran Kuesioner	Tempat penelitian di AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Malang, jumlah sampel yang digunakan berbeda yaitu 40 orang
4	Santoso (2018)	Pengaruh Disiplin kerja, motivasi, dan komitmen organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (pada PT.Bank Negara Indonesia (persero) Cabang Pamulang	Variabel motivasi terhadap Kinerja Karyawan Menggunakan metode kuantitatif dan penyebaran kuesioner	Tempat penelitian di PT.Bank Negara Indonesia (persero) Cabang Pamulang, jumlah sampel yang digunakan berbeda yaitu 100 orang
5	Sinollah & Ubaitulloh (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja: Study Kasus pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan di Malang Raya	Variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan Menggunakan metode kuantitatif dan penyebaran Kuesioner	Tempat penelitian di BPJS Ketenagakerjaan di Malang Raya , jumlah sampel yang digunakan berbeda yaitu 44 orang

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2022

Widodo et al. (2018) dengan judul penelitian analisis pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan di

PT. Telkom Indonesia Cabang Batam. Tujuan penelitian ini adalah menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan metode kuantitatif dengan kuesioner, dengan populasi dalam penelitian ini berjumlah 113 orang dan sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 88 responden. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Batam, hasil uji test simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja secara bersama-sama atau simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Indonesia Cabang Batam.

Parashakti & Setiawan (2019) dengan judul penelitian gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang. Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan analisis mengenai derajat signifikansi pengaruh dari gaya kepemimpinan atas kinerja karyawan, dan untuk mengetahui derajat signifikan dari pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan Bank BJB Cabang Tangerang. Jenis penelitian yang digunakan metode kuantitatif dengan kuesioner, dengan populasi dalam penelitian ini berjumlah 180 orang dan sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 64 responden. Hasil penelitian ini ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan Bank BJB Cabang Tangerang, Ada pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan Bank BJB Cabang Tangerang.

Astryanty et al. (2016) dengan judul penelitian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja (studi pada karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Malang). Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh variabel gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif,

gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan orientasi prestasi secara simultan dan parsial terhadap motivasi kerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pengumpulan data secara kuesioner, dengan sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 40 responden. Hasil analisis berganda menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial variabel gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, gaya kepemimpinan orientasi prestasi, mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Wilayah Malang.

Santoso (2018) dengan judul penelitian pengaruh disiplin kerja, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan (pada PT.Bank Negara Indonesia (persero) Cabang Pamulang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Pamulang. Jenis penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan asosiatif dengan pengumpulan data secara kuesioner, dengan sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen.

Sinollah & Ubaitulloh (2021) dengan judul penelitian pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja (studi kasus pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan di Malang Raya). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan di Malang Raya. Jenis penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, dengan sampel dalam penelitian

ini adalah sebanyak 44 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi tidak memiliki pengaruh signifikan baik parsial maupun simultan terhadap kepuasan kerja di BPJSK se Malang Raya.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Kepemimpinan

Siagian (2002:62) menyatakan “kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini pemimpin dapat mempengaruhi para bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi”. Menurut Anoraga (2003:2) “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung”. Menurut Hasibuan (2007:170) “kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi”. Menurut Hersey dan Blanchard *dalam* Chaniago (2017:2) “pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai tujuan organisasi”.

Dalam bahasa Inggris pemimpin disebut leader sedangkan kegiatannya disebut kepemimpinan atau akrab disebut leadership. Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu (Kartono, 2004: 39).

2.2.1.1 Teori Kepemimpinan dalam Organisasi

Ada beberapa teori kepemimpinan dalam organisasi :

1. Teori sifat: kecerdasan, inisiatif, keterbukaan dan perasaan humor, antusiasme, kejujuran, simpatik, kepercayaan pada diri sendiri/PD.

2. Teori Kelompok (berskala psikologi sosial): Pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya, konsep sosiologi, memperhitungkan dan membantu pengikutnya, pemberian perhatian.
3. Teori Situasional dan model kontingensi : Hubungan pemimpin dan struktur fungsi, derajat tugas dan struktur tugas, otorita formal (kontingensi), diterima oleh pengikutnya, tugas dan semua berhubungan dengannya ditentukan dengan secara jelas, penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal.
4. Teori jalan-jalan kecil-tujuan: Kepemimpinan direktif, pemimpin mendukung partisipatif, pemimpin berorientasi pada prestasi (Badu & Djafri, 2017: 52).

2.2.1.2 Indikator Kepemimpinan

Siagian *dalam* Harahap et al (2019) menjelaskan indikator kepemimpinan :

1. Iklim saling mempercayai.
2. Penghargaan terhadap ide bawahan.
3. Memperhitungkan perasaan para bawahan.
4. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan.
5. Perhatian pada kesejahteraan bawahan.
6. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.
7. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional.

2.2.1.3 Fungsi Pemimpin

Chaniago (2017) menjelaskan empat kategori fungsi pokok pemimpin dalam management organisasi yaitu :

1. *Planing* (Perencanaan)

Fungsi perencanaan bagi pemimpin dalam manajemen merupakan aktivitas yang berusaha memikirkan apa saja yang akan dikerjakannya, berapa ukuran dan jumlahnya, siapa saja yang melaksanakan dan mengendalikannya, agar tujuan organisasi dapat dicapai.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Fungsi pengorganisasian bagi pemimpin sebagai suatu proses

pembagian kerja melihat bahwa ada unsur-unsur yang saling berhubungan, yakni sekelompok orang atau individu, ada kerja sama, dan ada tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Interaksi akan terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok. Hubungan-hubungan ini terjadi karena sudah ada pembagian kerja yang jelas dalam suatu sistem. Kerjasama dalam suatu sistem yang teratur ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah disepakati bersama terhadap kendali dan arahan pemimpin.

3. *Actuating/Leading* (Kepemimpinan)

Fungsi kepemimpinan bagi pemimpin adalah implementasi aransemen yang sudah disusun pemimpin melalui dukungan orang lain. Hal ini menyiratkan bahwa kepemimpinan berlangsung dalam interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam situasi tertentu.

4. *Controlling* (Pengawasan/Pengendalian)

Fungsi pengendalian/pengawasan bagi pemimpin adalah kemampuan pemimpin dalam melakukan fungsi-fungsi pengendalian yaitu proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai. Hal ini berarti berkenaan dengan cara membuat kegiatan sesuai yang direncanakan.

Chaniago (2017) menyatakan pemimpin terlahir dan dilahirkan menjadi pimpinan pada kelompok, dimana pemimpin tersebut terdiri atas pemimpin formal dan pemimpin informal dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Pemimpin Formal

Seseorang baik pria maupun wanita yang oleh karena organisasi atau perusahaan membutuhkan sehingga ditunjuk berdasarkan surat

keputusan pengangkatan dari organisasi yang bersangkutan untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai sasaran organisasi tersebut yang ditetapkan sejak semula. Seorang pemimpin formal harus sadar bahwa akan menghadapi berbagai permasalahan yang akhirnya akan terjadi perubahan internal dan eksternal, sehingga pemimpin formal sangat perlu membuat antisipasi dan melakukan penyesuaian dan pendekatan kesesuaian atas perubahan.

Adapun bidang perubahan – perubahan formal antara lain :

- a. Perubahan dalam pengetahuan, informasi dan teknik-teknik.

Cepatnya perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan informasi serta teknik informasi membuat setiap pemimpin formal harus mampu mengimbangi peningkatan dan penyesuaian terhadap ilmu pengetahuan, informasi dan teknik yang harus dilakukan.

- b. Perubahan dalam scope kepemimpinan

Banyaknya perubahan yang terjadi dengan sendirinya menimbulkan perubahan di dalam scope kepemimpinan. Pemimpin tidak bisa melakukan tugas-tugas kepemimpinannya dengan kekuatan sendiri, dibutuhkan proses delegasi terhadap bawahan atau orang lain khususnya dalam hal yang bersifat spesifik dan sangat spesifik yang menuntut keahlian khusus.

- c. Perubahan dalam lingkungan

Pemimpin harus mampu masuk dalam lingkungannya, jika tidak maka pemimpin tersebut akan tersingkir dari lingkungannya. Cepatnya perubahan di lingkungan memaksa setiap pemimpin harus melakukan perubahan penyesuaian yang terus menerus

sebab makin lama proses berjalan makin banyak permasalahan yang muncul dalam perubahan lingkungannya dan dalam hal ini pemimpin harus menyesuaikan dengan kelompok kerja, jika tidak dapat ditinggalkan kelompok kerjanya.

d. Perubahan dalam issue-isue dan permasalahan yang dihadapi.

Perubahan-perubahan issue pada masa lampau tentu sangat berbeda dengan issue pada masa sekarang. Dimana dimasa lampau sulit dalam memenuhi berbagai kebutuhan dengan cepat khususnya dari segi sumber daya manusia, koordinasi dan teknis pelaksanaan karena pertumbuhan kemajuan yang masih rendah dan sangat berbeda dengan masa sekarang.

e. Perubahan dalam tingkat perubahan

Proses perubahan dalam tingkat perubahan harus di mengerti agar kesesuaian perubahan dapat diterapkan dengan tepat.

2. Pemimpin Informal

Pemimpin Informal adalah seorang individu baik pria maupun wanita yang walaupun tidak mendapatkan pengangkatan secara resmi atau formil yuridis sebagai pemimpin, memiliki sejumlah kualitas obyektif maupun subyektif yang memungkinkan untuk tampil mencapai kedudukan di luar struktur organisasi resmi namun sebagai orang yang dapat mempengaruhi kelakuan dan tindakan sesuatu kelompok masyarakat baik dalam arti positif maupun dalam arti negatif.

Pemimpin informal dalam peranan sosial yang berwujud partisipasi sosial yang memunculkan tindakan-tindakan yang ditujukan kepada arah sasaran yang dipengaruhi oleh status yang dimiliki orang yang bersangkutan di dalam masyarakat antara lain:

a. Keturunan

- b. Kekayaan dalam arti yang seluas – luasnya
- c. Unjuk kerja di masyarakat
- d. Pendidikan
- e. Ciri-ciri biologis

2.2.1.4 Gaya Kepemimpinan

Kartono (2001:29) mengemukakan “gaya kepemimpinan bahwa, pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas, sehingga tingkah laku dan gayalah yang membedakan dirinya dari orang lain”. Menurut Herujito (2006:188) *dalam* Astryanty (2016) “gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang dimiliki seorang pemimpin dimana pola perilaku tersebut menjadi ciri khas pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan”. Menurut (Thoha, 2010) *dalam* Al-Qorni et al. (2019) bahwa “gaya kepemimpinan merupakan sifat, watak, kebiasaan, tempramen, dan kepribadian yang membedakan seseorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain atau bawahan”. Menurut Rivai (2012: 42) gaya kepemimpinan adalah “sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin”.

Kartono (2001:73) menjelaskan tipe dan gaya kepemimpinan, antara lain:

1. Kharismatik

Gaya kharismatik ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat banyak jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya.

2. Paternalistik

Yaitu kepemimpinan yang kebabak-bapakan, dengan sifat dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan. Dia bersikap terlalu melindungi dan tidak pernah memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan imajinasi. Gaya kepemimpinan semacam ini seolah menunjukkan bahwa dirinya paling tahu dan paling benar dalam mengambil suatu keputusan.

3. Militeristik

Gaya ini hampir memiliki kesamaan dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Perbedaannya gaya semacam ini lebih keras. Sekeras militer lalu bawahannya selalu diancam dengan sanksi-sanksi jika ia tak mau menuruti keinginannya.

4. *Laizzer Faire*

Pada gaya kepemimpinan *laizzer faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam setiap kegiatan kelompoknya, pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin *symbol*, biasanya tidak memiliki keterampilan teknis, tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bisa mengontrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak berdaya menciptakan suasana kerja yang kooperatif.

5. Demokrasi

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator-administrator yang mampu menggerakkan dinamika

modernisasi dan pembangunan. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini terletak bukan pada personal individu pemimpin, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok atau anggotanya.

6. Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah seseorang yang sangat egois, egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutar balikkan fakta atau kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subyektif diinterpretasikan sebagai kenyataan. Akan tetapi, efektifitas kepemimpinan yang otoriter sangat dikaitkan dengan kekuasaan untuk mengambil tindakan yang positif belum tentu dapat tercapai dan berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, namun kekuasaan mengambil tindakan yang *punitive* itu tidak lagi dimilikinya, ketaatan para bawahan segera mengendor dan disiplin kerja pun akan merosot.

Robins (2006) dalam Lubis & Susanti (2019) mengemukakan empat jenis gaya antara lain:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima deskripsi pokok pemimpin kharismatik:

a. Visi dan artikulasi.

Dia memiliki visi ditunjukkan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status *quo*, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.

b. Rasio personal.

Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat kedalam pengorbanan diri untuk meraih visi.

c. Peka terhadap lingkungan.

Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.

d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut.

Pemimpin kharismatik *perseptif* (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

e. Perilaku tidak konvensional.

Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan lebih berfokus pada hubungan pemimpin bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat deskripsi pemimpin transaksional:

a. Imbalan *kontingen*:

Kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.

b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif):

Melihat dengan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.

c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif):

Mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.

d. *Laissez-Faire*:

Melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Terdapat empat deskripsi pemimpin transformasional:

a. Kharisma

Memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.

b. Inspirasi

Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan *symbol* untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.

c. Stimulasi intelektual

Mendorong *intelegensia*, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.

d. Pertimbangan individual

Memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Gaya kepemimpinan *visioner*

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, *kredibel*, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan di implementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Luthan *dalam* Parashakti & Setiawan (2019) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dalam upaya mempengaruhi individu atau sekelompok individu, yaitu:

1. Karisma

Memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.

2. Inspirasi

Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan ada tujuan penting dalam cara yang sederhana.

3. Simulasi intelektual

Menunjukkan intelegensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.

4. Memperhatikan staf secara individu

Menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati.

2.2.1.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator-indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono (2016:34) secara garis besar, sebagai berikut :

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

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.2.1.6 Peran Kepemimpinan

Kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting di dalam suatu organisasi, peran kepemimpinan tersebut antara lain :

1. *The vision role*

Sebuah visi adalah pernyataan yang secara relatif mendeskripsikan aspirasi atau arahan untuk masa depan organisasi. Agar visi sesuai dengan tujuan organisasi di masa mendatang, para pemimpin harus menyusun dan manafsirkan tujuan-tujuan bagi individu dan unit-unit kerja.

Pemimpin organisasi juga bertindak mengendalikan organisasi meliputi:

- a. Mengelola harta milik atau aset organisasi.
- b. Mengendalikan kualitas kepemimpinan dan kinerja organisasi.
- c. Menumbuhkembangkan serta mengendalikan situasi maupun kondisi kondusif yang berkenaan dengan keberadaan hubungan dalam organisasi.

Dan peran pengendalian serta pemelihara/pengendali hubungan dalam organisasi merupakan pekerjaan kepemimpinan yang berat bagi pemimpin. Oleh sebab itu diperlukan pengetahuan, seni dan keahlian untuk melaksanakan kepemimpinan yang efektif.

2. Peran pembangkit semangat

Salah satu peran kepemimpinan yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin adalah peran membangkitkan semangat kerja. Peran ini dapat

dijalankan dengan cara memberikan pujian dan dukungan. Pujian dapat diberikan dalam bentuk penghargaan dan insentif. Penghargaan adalah bentuk pujian yang tidak berbentuk uang, sementara insentif adalah pujian yang berbentuk uang atau benda yang dapat kuantifikasi. Peran membangkitkan semangat kerja dalam bentuk memberikan dukungan, bisa dilakukan melalui kata-kata, baik langsung maupun tidak langsung, dalam kalimat-kalimat yang sugestif.

3. Peran menyampaikan informasi

Informasi merupakan jantung kualitas perusahaan atau organisasi; artinya walaupun produk dan layanan puna jual perusahaan tersebut bagus, tetapi jika komunikasi internal dan eksternalnya tidak bagus, maka perusahaan itu tidak akan bertahan lama karena tidak akan dikenal masyarakat dan koordinasi kerja di dalamnya jelek. Sebagai orang yang berada di puncak dan dipandang memiliki pengetahuan yang lebih baik dibanding yang dipimpin, seorang pemimpin juga harus mampu memberikan bimbingan yang tepat dan simpatik kepada bawahannya yang mengalami masalah dalam melaksanakan pekerjaannya (Bukit et al., 2017).

2.2.2 Motivasi Kerja

Lian (2017:46) menyatakan bahwa “motivasi kerja berkaitan erat dengan upaya (*effort*) seseorang dalam bekerja”. Menurut Priyono & Marnis (2008: 265) “motivasi sering, di artikan dengan istilah dorongan, yang berarti tenaga yang menggerakkan jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif merupakan “*driving force*” seseorang, untuk bertindak laku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan”. Menurut Robbins (2014) dalam Amelianny (2019) mengemukakan “motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi,

yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual". Handoko (2012) menyebutkan bahwa motivasi adalah keadaan pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan.

2.2.2.1 Teori Motivasi

Priyono & Marnis (2008:268) mengemukakan beberapa teori motivasi antara lain:

1. Teori Kebutuhan Maslow

Hirarki/tingkatan kebutuhan seseorang yang akan menggerakkan tingkah lakunya adalah sebagai berikut :

a. Kebutuhan fisiologis

Merupakan kebutuhan yang paling utama, karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup dan kehidupan, seperti kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian dan tempat tinggal.

b. Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan rasa aman ini adalah kebutuhan berkaitan dengan keamanan secara ekonomi dan sosial, artinya mereka memerlukan rasa aman terhadap ancaman kehilangan pekerjaan dan penghasilan. Bagi seseorang yang kehilangan pekerjaan akan menanggung rasa aman ekonomi (penghasilan) dan rasa aman sosial (pengangguran).

c. Kebutuhan sosial

Setelah kebutuhan rasa aman tercapai, maka individu membutuhkan komunikasi dan interaksi kelompok dengan pergaulan yang menyenangkan dan terciptanya rasa kerja sama yang baik. Dengan demikian akan rasa hormat menghormati dan rasa kasih sayang antar individu dapat tercipta.

d. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan penghargaan, yaitu keinginan dan kebutuhan seseorang untuk mendapat penghargaan atas prestasi kerja yang telah dicapainya. Mereka akan melaksanakan pekerjaan dengan baik walaupun pekerjaan tersebut dirasa sulit, berat maupun penuh resiko, semata-mata hendak memperoleh penghargaan dari pimpinannya

e. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi diri yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, kebutuhan yang berkaitan dengan keinginan lebih, keinginan maju maupun keinginan menjadi orang "ter". Kebutuhan ini merupakan tingkatan terakhir dari *hirarki* kebutuhan, dan memang kebutuhan ini menjadi pendorong yang kuat bagi mereka yang semua kebutuhan yang lainnya sudah terpenuhi.

2. Teori X dan Teori Y Mc Gregor

Teori ini dikembangkan berdasarkan penelitian psikologis, dengan konsepsi awalnya bahwa manusia mempunyai sifat-sifat yang saling bertentangan yang ekstrim, misal pada diri seseorang akan bertingkah laku lemah lembut, penyayang, simpatik, penurut dan lainnya. Namun pada saat lain manusia juga dapat bertingkah laku kasar, membenci, suka mengganggu dan lain sebagainya. Dari dua sisi sifat ini lalu dikembangkan menjadi 2 teori yaitu teori x dan teori y. Manajer yang menggunakan teori x memandang bawahan sebagai memiliki ciri-ciri (sifat) sebagai berikut:

- a. Pada umumnya mereka (orang) tidak suka bekerja, untuk itu sedapat mungkin mereka menghindari pekerjaan.
- b. Mereka (orang bawahan) tidak senang diarahkan.
- c. Mereka lebih senang menghindari tanggungjawab.
- d. Mereka tidak mempunyai ambisi.
- e. Mereka mempunyai sifat pasif.

Untuk kesemuanya itu maka manajer harus melakukan tindakan dalam memanfaatkan bawahan dengan perlakuan:

- a. Mereka perlu dipaksa bekerja dengan berbagai peraturan ketat.
- b. Mereka perlu diperintah dan diancam.
- c. Mereka perlu diawasi secara ketat.
- d. Dan lain sebagainya yang membuat bawahan untuk dapat melakukan pekerjaan dan tanggungjawabnya

3. Teori Dua Faktor/Teori *Hygiene*-Motivasi (Herzberg)

Teori ini mengemukakan bahwa didalam setiap pekerjaan terdapat dua kelompok faktor yang menentukan. Kedua faktor tersebut adalah "*Maintenance Factors*" dan "*Motivator Factors*". Pendekatan dua faktor tersebut didasarkan pada prinsip teori ini, bahwa pada diri individu ada faktor yang menyebabkan mereka sangat menyenangkan pekerjaan dan faktor yang menyebabkan mereka tidak menyenangkan pekerjaan.

a. *Maintenance Factors*

Maintenance Factors yang sering disebut istilah lain yaitu *Hygiene Factor*. Faktor ini menguraikan tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan usaha pemeliharaan hidup individu. Menurut hasil penelitian Herzberg terdapat 10 faktor pemeliharaan (*hygiene*) yaitu :

- 1) Kebijakan dan administrasi.
- 2) Supervisi teknis.
- 3) Hubungan pribadi dengan supervisor.
- 4) Hubungan pribadi dengan teman sejawat.
- 5) Hubungan pribadi dengan bawahan.
- 6) Gaji.
- 7) Keamanan kerja.
- 8) Kehidupan pribadi.

9) Kondisi kerja.

10) Status.

b. Motivator factors

Motivator factors adalah factor-faktor yang dapat memberikan motivasi pada individu melakukan pekerjaan, sehingga pada dasarnya faktor motivasi ini akan memberikan jawaban atas pertanyaan faktor-faktor apakah yang benar-benar dapat memotivasi seseorang (individu). Herzberg mengajukan 6 faktor yang dapat memotivasi seseorang sehingga mereka bersedia melakukan suatu pekerjaan. Faktor-faktor tersebut adalah:

- 1) Hasil yang membahagiakan.
- 2) Penghargaan.
- 3) Kemajuan.
- 4) Pekerjaan itu sendiri.
- 5) Kemungkinan berkembang.
- 6) Tanggung jawab.

Sedangkan menurut Ameliany (2019:20) mengemukakan beberapa teori motivasi:

1. Teori Prestasi / *Achievement Motivation* dari David McClelland

Teori ini mengklasifikasi motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja.

a. Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*).

Ada sementara orang yang memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih mengejar prestasi pribadi daripada imbalan terhadap keberhasilan. Mereka bergairah untuk melakukan sesuatu lebih baik dan lebih efisien dibandingkan hasil sebelumnya. Dorongan ini yang disebut kebutuhan untuk berprestasi.

b. Kebutuhan untuk berkuasa (*need for power*).

Adanya keinginan yang kuat untuk mengendalikan orang lain, untuk mempengaruhi orang lain, dan untuk memiliki dampak terhadap orang lain.

c. Kebutuhan untuk berafiliasi (*need for affiliation*).

Orang dengan kebutuhan untuk berafiliasi yang tinggi ialah orang yang berusaha mendapatkan persahabatan. Mereka ingin disukai dan diterima oleh orang lain. Mereka lebih menyukai situasi-situasi kooperatif dari situasi kompetitif, dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan saling pengertian dalam derajat yang tinggi. Mereka akan berusaha menghindari konflik.

2. Teori Eksistensi-Relasi-Pertumbuhan (Alderfer).

Teori ini dikenal sebagai teori ERG (*Existence-Relatedness-Growth needs*), yang merupakan satu modifikasi dari reformulasi dari teori tata tingkat kebutuhan dari Maslow. Alderfer mengelompokkan kebutuhan ke dalam tiga kelompok :

- a. Kebutuhan eksistensi (*existence need*), merupakan kebutuhan akan substansi material seperti keinginan untuk memperoleh makanan, air, perumahan, uang, mebel, dan mobil. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan fisiologikal dan kebutuhan rasa aman dari Maslow.
- b. Kebutuhan hubungan (*relatedness needs*), merupakan kebutuhan untuk membagi pikiran dan perasaan dengan orang lain dan membiarkan mereka menikmati hal-hal yang sama dengan kita.
- c. Kebutuhan pertumbuhan (*growth needs*), merupakan kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mengembangkan kecakapan mereka secara penuh. Selain kebutuhan aktualisasi diri, juga mencakup bagian *intrinsic* dari kebutuhan harga diri dari Maslow.

2.2.2.2 Jenis dan Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan *dalam* Lian (2017:52) menjelaskan 2 jenis motivasi kerja yaitu :

a. Motivasi Positif (*Reward*)

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.

b. Motivasi Negatif (*Punishment*)

Dalam motivasi negatif, manajer memotivasi bawahan dengan standar, apabila bersalah maka mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Penerapan kedua motivasi tersebut harus tepat sasaran kepada siapa dan kapan agar dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan yaitu untuk mendorong semangat kerja karyawan. Sehingga karyawan mempunyai motivasi untuk dapat berprestasi di perusahaan tersebut.

Hasibuan *dalam* Lian (2017:52) menjelaskan tujuan dari pemberian motivasi adalah :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
- b. Meningkatkan produktifitas kerja pegawai.
- c. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
- e. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi pegawai.

- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Sedangkan menurut Gouzaly *dalam* Amelianny (2019:25) mengemukakan tentang tujuan pemberian motivasi sebagai berikut:

- a. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.
- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
- c. Meningkatkan disiplin kerja.
- d. Meningkatkan prestasi kerja.
- e. Mempertinggi moral kerja karyawan.
- f. Meningkatkan rasa tanggung jawab.
- g. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
- h. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

2.2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Mathis (2009) *dalam* Amelianny (2019: 27) “beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja adalah atasan, rekan kerja, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan, dan tantangan”. Sedangkan menurut Sutrisno (2010) *dalam* Amelianny (2019:27) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dapat dibedakan atas faktor *intern* dan *ekstern* yang berasal dari karyawan sebagai berikut :

1. Faktor *intern*.

Faktor *intern* yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang yaitu:

a. Keinginan untuk dapat hidup.

Tipe keinginan untuk bisa hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Kehidupan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang dinilai memadai, kondisi kerja yang aman dan nyaman.

b. Keinginan untuk dapat memiliki.

Tipe keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c. Keinginan memperoleh penghargaan.

Seseorang ingin bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang ingin mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

d. Keinginan untuk dapat memperoleh pengakuan.

Bila kita perinci, maka keinginan memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- Adanya penghargaan terhadap prestasi.
- Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
- Pimpinan yang adil dan bijaksana.
- Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.

e. Keinginan untuk berkuasa.

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

2. Faktor *ekstern*.

a. Kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang bisa mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

Lingkungan kerja ini, meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

b. Kompensasi yang di anggap memadai.

Kompensasi merupakan salah satu sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c. Supervisi yang baik.

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

d. Adanya jaminan pekerjaan.

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e. Status dan tanggung jawab.

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tapi pada satu masa mereka juga berharap akan

dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan, status dan tanggung jawab.

f. Peraturan yang fleksibel.

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Hal ini disebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya.

2.2.2.4 Dimensi dan Indikator Motivasi

Lian (2017:53) mengemukakan dimensi dan indikator-indikator dari motivasi kerja yang dikembangkan dari teori ERG Clapton Aldefer sebagai berikut :

1. Eksistensi (*Existence*), memiliki tiga indikator sebagai berikut:
 - a. Pemenuhan kebutuhan dasar.
 - b. Pemenuhan kebutuhan keamanan.
 - c. Jaminan kerja.
2. Afiliasi (*Relatedness*), memiliki empat indikator sebagai berikut:
 - a. Interaksi dengan lingkungan.
 - b. Iklim kerja sehat dan kondusif.
 - c. Kebijakan organisasi.
 - d. Pengawasan.
3. Pertumbuhan (*Growth*), memiliki lima indikator sebagai berikut:
 - a. Tanggungjawab.

- b. Pengembangan potensi diri.
- c. Tantangan.
- d. Stimulasi.
- e. Variasi kerja.

2.2.3 Kinerja

Menurut Mangkunegara (2011:67) “kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Prawirosentono (2008) *dalam* Ulfah et al. (2020) “kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seorang individu maupun kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika”. Menurut Rivai & Basri (2005) *dalam* Ardiansyah (2018) “kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan”.

Mitchel (1988) *dalam* Priyono (2010: 186) menyatakan bahwa kinerja dapat ditunjukkan dengan berbagai cara:

1. Kinerja bisa menunjukkan perilaku yang sama yang berlangsung sepanjang waktu.
2. Kinerja bisa menunjukkan perilaku yang berbeda yang ditunjukkan dengan tingkat konseptualisasi yang tinggi (misalnya kehadiran).
3. Kinerja bisa menunjukkan perolehan-perolehan (*outcomes*) yang tidak erat kaitannya dengan tindakan-tindakan tertentu (misalnya penjualan).
4. Kinerja bisa didefinisikan dalam istilah yang umum yang menunjukkan sifat-sifat global daripada perilaku spesifik (misalnya ketegasan, keramahan).

5. Kinerja bisa didefinisikan sebagai hasil-hasil perilaku kelompok daripada perilaku individu (seperti, kemenangan permainan).

2.2.3.1 Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2002:67) adalah:

1. Kuantitas Hasil Kerja

Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitas melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.

2. Kualitas Hasil Kerja

Kualitas hasil kerja yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitas keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Sedangkan Wirawan (2013) *dalam* Parashakti & Setiawan (2019) menjelaskan bahwa indikator kinerja dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu :

1. Hasil Kerja.

Kuantitas serta kualitas kerja dari karyawan dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya. Hasil kerja dalam bentuk barang dan jenis yang dapat diukur jumlah atau kuantitas dan kualitasnya. Indikator yang digunakan adalah kecepatan dalam melaksanakan tugas dan efektivitas melaksanakan tugas.

2. Perilaku kerja.

Ketika berada di tempat kerja dan melaksanakan pekerjaannya, karyawan melakukan dua jenis perilaku kerja dan perilaku pribadinya. Indikator yang digunakan adalah disiplin kerja, profesionalisme, dan kerja sama.

3. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

Sifat ini adalah sifat pribadi yang diperlukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikator yang digunakan adalah keterampilan, pengetahuan, dan kejujuran.

2.2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Rothwell (2001) dalam Adamy (2016:94) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah :

1. *Barriers*

Yaitu segala sesuatu lingkungan karyawan ditempat dia bekerja yang dapat membantu atau mempengaruhi proses bekerjanya, contohnya peralatan, keuangan, informasi, deskripsi pekerjaan karyawan dan sebagainya.

2. *Performance Expectations*

Yaitu berkaitan dengan apakah standar kinerja sudah diketahui oleh para karyawan dengan kata lain apakah standar kinerja yang diharapkan oleh perusahaan sudah dikomunikasikan dengan para karyawan.

3. *Conssequence*

Yaitu berkaitan dengan bagaimana tindakan perusahaan terhadap para karyawan yang berkinerja buruk atau sebaliknya terhadap karyawan yang berkinerja baik, dan apakah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan itu memang tepat untuk dilakukan dan sesuai dengan waktunya.

4. *Feedback*

Yaitu berkaitan dengan informasi yang diperoleh karyawan berkenaan dengan kinerjanya. Informasi tersebut berasal dari atasan karyawan.

5. *Knowledge/skill dan Individual Abilities*

Yaitu berkaitan langsung dengan karyawan tersebut, apakah karyawan memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

2.2.4 Bank Pembiayaan Rakyat Syariah

Berdasarkan UU No 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, pengertian bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat. Pengertian bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatannya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. Dan bentuk badan hukum Bank Syariah adalah perseroan terbatas Sedangkan pengertian Bank Pembiayaan Rakyat Syariah adalah Bank Syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah hanya dapat didirikan dan/atau dimiliki oleh :

1. Warga negara Indonesia dan/atau badan hukum Indonesia yang seluruh pemiliknya warga negara Indonesia.
2. Pemerintah daerah.
3. Dua pihak atau lebih sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b.

Kegiatan usaha Bank Pembiayaan Rakyat Syariah meliputi:

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk:
 - a. Simpanan berupa tabungan atau yang dipersamakan dengan itu berdasarkan akad wadi'ah atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah; dan

- b. Investasi berupa deposito atau tabungan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu berdasarkan akad *mudharabah* atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah;
2. Menyalurkan dana kepada masyarakat dalam bentuk:
 - a. Pembiayaan bagi hasil berdasarkan akad *mudharabah* atau *musyarakah*;
 - b. Pembiayaan berdasarkan akad *murabahah*, *salam*, atau *istishna*;
 - c. pembiayaan berdasarkan akad *qardh*;
 - d. pembiayaan penyewaan barang bergerak atau tidak bergerak kepada nasabah berdasarkan akad *ijarah* atau sewa beli dalam bentuk *ijarah muntahiya bittamlik*; dan pengambilalihan utang berdasarkan akad *hawalah*;
3. Menempatkan dana pada Bank Syariah lain dalam bentuk titipan berdasarkan akad *wadi'ah* atau investasi berdasarkan akad *mudharabah* dan/atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah;
4. Memindahkan uang, baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah melalui rekening Bank Pembiayaan Rakyat Syariah yang ada di Bank Umum Syariah, Bank Umum Konvensional, dan UUS; dan
5. Menyediakan produk atau melakukan kegiatan usaha Bank Syariah lainnya yang sesuai dengan Prinsip Syariah berdasarkan persetujuan Bank Indonesia.

2.3 Hubungan Antar Variabel Penelitian

Hubungan antar variabel dalam penelitian ini ada tiga yaitu, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Rivai (2012:42) mengungkapkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Kemampuan dari karyawan dalam upaya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi tersebut merupakan pencerminan dari kinerja karyawan. Hasil penelitian Widodo et al. (2018) dengan judul analisis pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Indonesia Cabang Batam. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Cabang Batam.

Berdasarkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H1 : Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Robbins (2014) dalam Amelianny (2019:18) mengemukakan motivasi merupakan keinginan untuk melakukan kesediaan mengeluarkan upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Ada hubungan yang kuat antara kebutuhan motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan dan kinerja. Semakin tinggi motivasi atau dorongan yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan maka akan semakin maksimal kinerja yang dihasilkan oleh karyawan itu sendiri. Hal ini sejalan dengan penelitian Santoso (2018) dengan judul pengaruh disiplin kerja, motivasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (persero) Cabang Pamulang dengan hasil penelitian

bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Cabang Pamulang.

Berdasarkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan diatas maka dapat di tarik hipotesis sebagai berikut :

H2 : Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Herujito (2006:188) *dalam* Astryanty (2016) “gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang dimiliki seorang pemimpin dimana pola perilaku tersebut menjadi ciri khas pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan”. Rivai (2012:42) mengungkapkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Robbins (2014) *dalam* Ameliany (2019:18) mengemukakan motivasi merupakan keinginan untuk melakukan kesediaan mengeluarkan upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Gaya kepemimpinan maupun motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam suatu perusahaan sejalan dengan hasil penelitian dari Parashakti & Setiawan (2019) dengan judul penelitian gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan Bank BJB Cabang Tangerang dan ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan Bank BJB Cabang Tangerang.

Berdasarkan pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan diatas maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

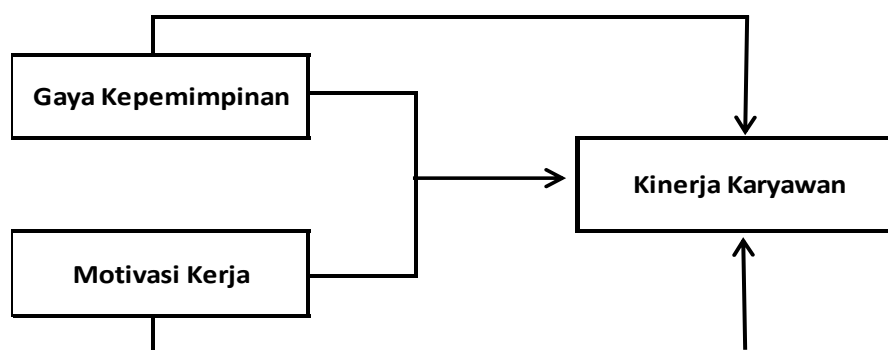
H3 : Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.4 Model Konsep dan Hipotesis

2.4.1 Model Konsep

Menurut Uma Sekaran *dalam* Sugiyono (2014: 60), mengemukakan bahwa “kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting”.

Berdasarkan uraian hubungan antar variabel dan hasil penelitian terdahulu sebagai dasar bukti empiris dalam penelitian ini, yang dijadikan sebagai pijakan oleh peneliti, maka dapat dinyatakan model konsep yang diajukan dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



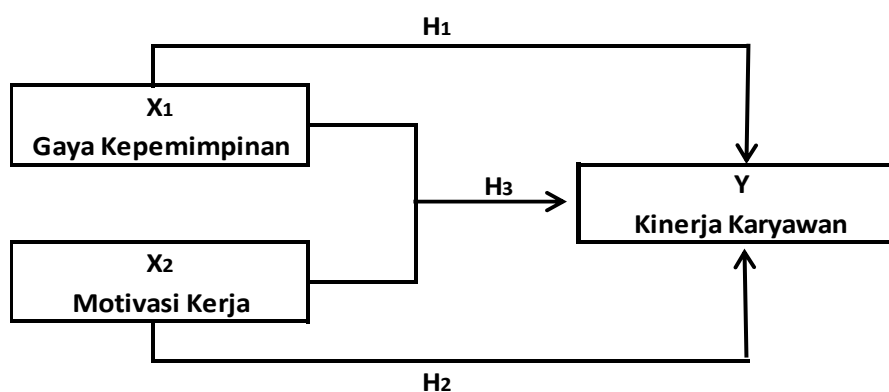
Gambar 1. Model konsep penelitian

2.4.2 Hipotesis

Menurut Gulo (2002:38) “hipotesis (*hypo* = sebelum =; *thesis* = pernyataan, pendapat) adalah suatu pernyataan yang pada waktu diungkapkan belum mengetahui kebenarannya, tetapi memungkinkan untuk diuji dalam

kenyataan empiris". Menurut Sugiyono (2014: 96) "pengertian hipotesis dapat terbagi dua, yaitu hipotesis statistik dan hipotesis penelitian. Yang dimaksud dengan hipotesis statistik adalah pernyataan statistik tentang parameter populasi, sedangkan hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah pada suatu penelitian".

Berdasarkan uraian hubungan antar variabel dan hasil penelitian terdahulu sebagai dasar bukti empiris dalam penelitian ini, dan mengacu pada gambar 1 diatas maka model hipotesis pada penelitian ini nampak pada gambar berikut :



Gambar 2. Model hipotesis

Berdasarkan model hipotesis diatas, hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H2: Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3: Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.