

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA BPJS KETENAGAKERJAAN SE-MALANG RAYA**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN
MEMPEROLEH GELAR SARJANA**



**UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT**

Oleh:

Faris Eka Wahyudi

1661201009

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT
MALANG
2021**

HALAMAN JUDUL

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA BPJS KETENAGAKERJAAN SE-MALANG RAYA**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN
MEMPEROLEH GELAR SARJANA**



**UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT**

Oleh:

Faris Eka Wahyudi

1661201009

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT
MALANG
2021**

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap
Kinerja Karyawan Pada BPJS Ketenagakerjaan se-Malang Raya
Disusun oleh : Faris Eka Wahyudi
NIM : 1661201009
Prodi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah diperiksa dan disetujui untuk dipertahankan
di depan tim penguji

Malang, 12 Juli 2021

Mengetahui & menyetujui

Kaprodi,



Adita Nafisa, SE., M.M

NIDN.0724068802

Pembimbing,



Sinollah, S.Sos., M.AB

NIDN.07200574001

TANDA PENGESAHAN

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

HARI :KAMIS

TANGGAL :05 AGUSTUS 2021

JUDUL :PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BPJS KETENAGAKERJAAN SE MALANG RAYA.

DINYATAKAN LULUS
MAJELIS PENGUJI



RM. Mahrus Alie, S.Sos., M.M
NIDN. 0721087601
PENGUJI UTAMA



Erna Resmiatini, S.MB., M.Sc
NIDN. 0715069004
ANGGOTA



Simolah, S.Sos., M.AB
NIDN. 07200574001
ANGGOTA

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



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

LEMBAR PERSEMBAHAN

*Skripsi ini saya persembahkan untuk:
Kedua orang tua tercinta dan keluarga besar saya*

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, 19 Juli 2021
Yang menyatakan,

A 10,000 Rupiah postage stamp is placed over the signature. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text 'REPUBLIK INDONESIA', '10000', and 'METERAI TEMPEL'. The serial number '563F1AJX370217922' is visible at the bottom of the stamp.

Faris Eka Wahyudi

ABSTRAK

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA BPJS KETENAGAKERJAAN SE MALANG RAYA).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada BPJS Ketenagakerjaan se Malang Raya. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 70 orang, sampel yang digunakan sebanyak 41 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara, dokumentasi dan kuisioner. Metode analisis dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda dengan menggunakan program *SPSS* versi *for windows*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pertama secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua secara parsial motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketiga secara simultan gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Kinerja Karyawan.

ABSTRAK

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE (CASE STUDY ON BPJS KETENAGAKERJAAN SE MALANG RAYA).

This study aims to determine and analyze the influence of leadership style and motivation on employee performance at BPJS Ketenagakerjaan throughout Malang Raya. The population in this study were 70 people, the sample used was 41 people. Data collection techniques used in this study were observation, interviews, documentation and questionnaires. The method of analysis in this research is a quantitative method. The data analysis technique used in this study is multiple linear regression using the SPSS version for windows program. The results of this study indicate that first, partially, leadership style has a significant effect on employee performance. Second, partially motivation does not have a significant effect on employee performance. Third, simultaneously, leadership style and motivation have a significant effect on employee performance.

Keywords: Leadership Style, Motivation, and Employee Performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian untuk skripsi yang bertempat di BPJS Ketenagakerjaan se Malang Raya

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 Sinollah, S.Sos., M.AB sebagai Dosen Pembimbing yang dengan sabar membimbing saya mulai awal hingga akhir dalam menyusun skripsi ini, terimakasih untuk setiap nasehatnya.
5. Bapak/Ibu 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. Rekan-rekan penulis dan seluruh pegawai BPJS Ketenagakerjaan se Malang Raya yang telah banyak memberikan bantuan ikut berperan dalam memperlancar penelitian dan penulisan skripsi ini.
8. Peluk dan terima kasih yang dalam penulis persembahkan kepada Ibuk, Bapak, Adik dan keluarga besar saya atas dorongan semangat, kebijaksanaan, dan do'a yang luar biasa untuk saya.
9. Terimakasih seluruh teman seperjuangan Prodi Manajemen angkatan 2016. yang tidak hentinya memberikan suport.

Malang, 28 Juni 2021

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
TANDA PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1 Kajian Empiris.....	8
2.2 Kajian Teoritis	12
2.2.1 Gaya Kepemimpinan.....	12
2.2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan	12
2.2.1.2 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan	13
2.2.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan.....	14
2.2.2 Motivasi.....	16
2.2.2.1 Pengertian Motivasi	16
2.2.2.2 Teori-Teori Motivasi.....	18
2.2.2.3 Teknik Memotivasi Kerja Pegawai	20
2.2.2.4 Indikator-Indikator Motivasi.....	22
2.2.3 Kinerja.....	22
2.2.3.1 Pengertian Kinerja	22
2.2.3.2 Faktor-Faktor Kinerja.....	25

2.2.3.3 Indikator Kinerja	26
2.3 Model Konsep Penelitian.....	27
2.4 Hipotesis	29
BAB III METODE PENELITIAN.....	30
3.1 Jenis Penelitian	30
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	30
3.3 Variabel Penelitian	30
3.3.1 Definisi Variabel Penelitian	31
3.3.2 Indikator, Variabel dan Item Penelitian	32
3.4 Pengukuran Variabel.....	35
3.5 Populasi dan Sampel	36
3.6 Sumber Data.....	37
3.7 Metode Pengumpulan Data.....	38
3.8 Teknik Analisis Data.....	39
3.8.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	39
3.8.2 Uji Asumsi Klasik.....	39
3.8.3 Analisis Deskriptif	42
3.8.4 Pengujian Hipotesis.....	43
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	45
4.1 Hasil Penelitian	45
4.2 Pembahasan	58
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	61
5.1 Kesimpulan	61
5.2 Saran	61
DAFTAR PUSTAKA.....	63
LAMPIRAN.....	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Model Konsep Penelitian.....	27
Gambar 2 : Model Hipotesis	29

DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Perbandingan Penelitian	8
Tabel 2 : Variabel, Indikator dan Item Penelitian.....	35
Tabel 3 : Pengukuran Skala Likert	36
Tabel 4 : Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	45
Tabel 5 : Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	45
Tabel 6 : Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	46
Tabel 7 : Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	46
Tabel 8 : Hasil Uji Data Stastitik Deskriptif	47
Tabel 9 : Validitas Pernyataan Gaya Kepemimpinan (X1).....	48
Tabel 10 : Validitas Pernyataan Motivasi (X2).....	49
Tabel 11 : Validitas Pernyataan Kinerja Karyawan (Y).....	49
Tabel 12 : Uji Realibilitas	50
Tabel 13 : Uji Normalitas.....	50
Tabel 14 : Uji Multikolinieritas	51
Tabel 15 : Uji Autokorelasi	52
Tabel 16 : Uji Heteroskedastisitas.....	54
Tabel 17 : Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	55
Tabel 18 : Hasil Uji t.....	56
Tabel 19 : Hasil Uji F	57
Tabel 20 : Koefisien Determinasi	58

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam peradaban manusia saat ini, semua aspek kehidupan tidak dapat dipisahkan dari organisasi, karena kodrat manusia adalah makhluk sosial yang sering hidup berdampingan dengan masyarakat. Hal ini terlihat baik dalam kehidupan keluarga dan organisasi masyarakat, terutama ketika seseorang baru pertama kali memasuki dunia kerja. Seseorang akan berinteraksi dan memasuki interior organisasi tempat kerja. Organisasi adalah suatu unit sosial yang sengaja dikelola, terdiri dari dua orang atau lebih, dan fungsinya relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau sekumpulan tujuan (Robbins, 2006).

Dalam mencapai tujuan organisasi, masing-masing organisasi membutuhkan sumber daya untuk mencapainya. Sumber daya ini termasuk sumber daya alam, sumber daya keuangan, serta sumber daya manusia. Di antara sumber daya yang paling penting adalah sumber daya manusia.

Sumber daya manusia adalah aset organisasi yang paling penting, dan membuat sumber daya organisasi lain bekerja (Simamora, 2006). Dengan demikian, tanpa sumber daya manusia, sumber daya lain akan menganggur dan tidak dapat mencapai tujuan organisasi.

Untuk mencapai tujuan organisasi, karyawan diharuskan memaksimalkan kinerja yang dia miliki. Kinerja karyawan penting bagi organisasi, karena dapat mempengaruhi pencapaian tujuan dan kemajuan organisasi dalam persaingan global yang sering berubah. Menurut Widodo (2006:78) kinerja adalah melakukan kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja yang baik dapat dilihat dari hasil yang dapat, sesuai dengan standar organisasi. Lebih-lebih di era globalisasi

saat ini setiap perusahaan dituntut untuk lebih bisa bersaing agar tetap bisa bertahan dengan perusahaan lainnya.

Untuk memajukan suatu perusahaan dibutuhkan adanya keyakinan bahwa segala kerja keras dan upaya harus didukung oleh berbagai kalangan dan banyak pihak. Untuk itu peran karyawan dalam suatu perusahaan sangatlah dibutuhkan demi tercapainya tujuan perusahaan. Selain itu peran pemimpin juga sangat dibutuhkan. Tidak hanya berperan aktif memacu karyawannya, menyalurkan ide-ide kreatif, tetapi juga bertindak positif demi kemajuan perusahaan.

Selain itu seorang pemimpin harus bersikap bijaksana dalam menghadapi segala permasalahan yang sedang terjadi didalam perusahaan. Setiap pemimpin harus bisa menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat di perusahaannya. Menurut Tjiptono (2006:161) "gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya". Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang berupa kata-kata dan tindakan-tindakan dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

Gaya kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen. Oleh karena itu gaya kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Gaya kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam administrasi, dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Gaya kepemimpinan (leadership) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (leader) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang

maksimal. Dengan meningkatnya kinerja karyawan berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau karyawan dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nugraha (2019) berhasil membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Sulaeman (2019) juga berhasil membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menunjukkan bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Tamarindang, dkk (2017) membuktikan bahwa tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Menurut beberapa penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat kesenjangan antara penelitian yang dilakukan oleh Tamarindang, dkk (2017) dan Nugraha (2019), Sulaeman (2019). Oleh karena itu peneliti tertarik meneliti kembali dengan tema yang sama.

Motivasi kerja adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Oleh karena itu, motivasi kerja dapat diartikan sebagai bagian integral dari hubungan/industrial dalam rangka proses pembinaan, pengembangna dan pengarahan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan (Sinungan, 2008:134-135). Sedangkan menurut Sunarto (2005:9) motivasi kerja bisa didefinisikan sebagai perilaku yang berorientasi tujuan. Memotivasi ialah mengajak karyawan mengikuti kemauan untuk menyelesaikan tugas.

Karyawan merasa termotivasi, apabila merasa tindakannya mengarah pada pencapaian tujuan dan imbalan berharga yang akan memuaskan kebutuhan mereka. Karyawan yang termotivasi akan mengerti keinginan

pemimpinnya dan akan menyelesaikan tugas sesuai yang diinginkan pemimpinnya. Secara umum cara untuk memotivasi karyawan adalah dengan memberikan insentif, imbalan, kesempatan untuk pembelajaran dan pertumbuhan serta jenjang karir yang cukup menjanjikan bagi kehidupan di masa yang akan datang.

Motivasi kerja menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapat hasil yang terbaik. Oleh karena itulah tidak heran jika karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Untuk itu motivasi kerja karyawan perlu ditingkatkan agar karyawan dapat menghasilkan kinerja yang terbaik. Selain itu juga jika ada seorang karyawan dengan keadaan posisi yang kurang semangat terhadap pekerjaan maka perlu adanya sikap perhatian yang diberikan terhadap pemimpin untuk memotivasi karyawan tersebut.

Sangat banyak perusahaan atau organisasi yang berkembang di Indonesia saat ini. Perusahaan-perusahaan tersebut bergerak dalam berbagai bidang. Salah satunya adalah BPJS Ketenagakerjaan. Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial Ketenagakerjaan merupakan program publik yang memberikan perlindungan bagi tenaga kerja untuk mengatasi risiko sosial ekonomi tertentu dan penyelenggaraannya menggunakan mekanisme asuransi sosial. Sebagai Lembaga Negara yang bergerak dalam bidang asuransi sosial BPJS Ketenagakerjaan yang terdahulu bernama PT Jamsostek (Persero) merupakan pelaksanaan undang-undang jaminan sosial tenaga kerja.

Amanat Undang-undang Nomor 40 tahun 2004 tentang sistem Jaminan Sosial Nasional menyatakan bahwa seluruh pekerja wajib dilindungi melalui program Jaminan Sosial yang diselenggarakan oleh BPJS Ketenagakerjaan. BPJS Ketenagakerjaan dibentuk melalui undang-undang Nomor 24 Tahun 2011

tentang Badan Penyelenggaraan Program Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Kematian, Jaminan Hari Tua dan Jaminan Pensiun bagi seluruh pekerja.

Berdasarkan hasil observasi di BPJS Ketenagakerjaan se Malang Raya, komunikasi antara pemimpin dan karyawan dapat dikatakan masih belum mendorong karyawan untuk diberikan arahan oleh pemimpin, sehingga karyawan belum mencapai kinerja tinggi. Kemudian gaya kepemimpinan di perusahaan yang telah dilaksanakan masih kurang baik. Karena para pemimpin mengambil semua keputusan sendiri tanpa melibatkan karyawan atau bawahan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Luki kusumawati selaku penata madya pelayanan dan umum, dapat dinilai pemimpin jarang mengarahkan pada karyawan, karena mereka berfikir karyawan dapat bekerja tanpa arahan. Dan para pemimpin dalam mengawasi pekerjaan secara ketat. Pemimpin juga sering mengabaikan saran karyawan karena semua keputusan sepenuhnya dari pemimpin, dan karyawan melaksanakan semua perintah pemimpin.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah faktor motivasi yang membentuk sikap karyawan dalam situasi kerja. Karyawan dapat mencapai kinerja maksimum jika memiliki motif berprestasi tinggi, untuk memiliki motif kinerja tinggi karyawan harus bisa menumbuhkan dari dalam diri sendiri. Hal ini dikarenakan motif sebuah pencapaian yang tumbuh dari dalam diri sendiri akan membentuk sebuah kekuatan diri, pencapaian kinerja akan lebih mudah (Mangkunegara, 2002:68).

Setiap karyawan memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi lebih baik daripada karyawan lain. Hal tersebut dapat dicapai dengan menerapkan motivasi kerja, dengan motivasi kerja yang tinggi maka karyawan akan lebih mudah untuk menyelesaikan pekerjaan karena karyawan akan terbiasa untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Menurut Miftah (2014:203) motivasi adalah salah satu unsur utama dalam perilaku seseorang. Hasibuan (2003:95) menyatakan

motivasi adalah penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan ingin bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja tinggi.

Kurang baiknya motivasi kerja karyawan sering kali dijumpai dengan adanya beberapa karyawan yang melimpahkan pekerjaannya kepada karyawan lain, dikarenakan belum terpenuhinya kebutuhan fisiologis sehingga menyebabkan banyaknya target yang tidak terselesaikan dengan tepat waktu.

Berdasarkan fenomena yang dijelaskan di atas dapat dikatakan bahwa, ada masalah organisasi pada kepemimpinan dan motivasi kerja sehingga kinerja karyawan rendah di BPJS Ketenagakerjaan se Malang Raya. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: "pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan se Malang Raya).

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang sudah diuraikan diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Kantor BPJS Ketenagakerjaan se Malang Raya?
- b. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di Kantor BPJS Ketenagakerjaan se Malang Raya?
- c. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Kantor BPJS Ketenagakerjaan se Malang Raya?

1.3 Tujuan Penelitian

- a. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Kantor BPJS Ketenagakerjaan se Malang Raya.
- b. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di Kantor BPJS Ketenagakerjaan se Malang Raya.

- c. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Kantor BPJS Ketenagakerjaan se Malang Raya.

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Secara Praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan yang bermanfaat bagi kebijakan-kebijakan yang diambil khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan atau pegawai.
- b. Secara Teoritis, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi penulisan dan bacaan terkait tema yang sama dengan penelitian ini.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Empiris

Sebagai bahan pertimbangan dan acuan dalam penelitian ini, maka dicantumkan beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya mengenai gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Menurut Sugiyono (2013: 2) kajian empiris adalah suatu cara atau metode yang dilakukan dan bisa diminati oleh indera manusia, sehingga cara atau metode yang digunakan dapat dimengerti dan diminati oleh orang lain. Hasil penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai sumber acuan penelitian ini memiliki tema yang sama yaitu terkait pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan. Berikut perbandingan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Perbandingan Penelitian

No	Tahun	Nama	Judul	Persamaan Dengan Penelitian Terdahulu	Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu
1	2019	Nugraha	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.	Variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi terhadap Kinerja.	Tempat penelitian di PT. Honda Maju Mobilindo Palembang
2	2019	Sulaeman	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.	Variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja.	Tempat penelitian di PT. Agra Energi Indonesia
3	2017	Yulianita	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.	Variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi terhadap Kinerja.	Tempat Penelitian di CV. CIPTA NUSA, Sidoarjo
4	2017	Tamarindang, et all	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.	Variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi terhadap Kinerja.	Tempat Penelitian di Bank BNI Cabang Manado
5	2015	Wirawan	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.	Variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi terhadap Kinerja.	Tempat Penelitian di PT. Warna Alam Indonesia, Semarang

6	2020	Sinollah, et al	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja Dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Dosen Dan Karyawan.	Variabel Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.	Tempat Penelitian di Universitas Islam Raden rahmat Malang.
---	------	-----------------	--	--	---

Berikut penulis uraikan penelitian terdahulu yang suda ada, mulai dari tahun 2015 sampai 2020. Pertama penelitian yang dilakukan oleh Nugraha pada tahun 2019 di PT. Honda Maju Mobilindo, Palembang. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Populasi pada penelitian ini sebanyak 52 orang dengan jumlah sampel sebanyak 46 responden. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer yang dilengkapi dengan data sekunder dan menggunakan metode pengumpulan data kuisisioner. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda, uji F, uji t dan uji koefisien determiniasi. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Sulaeman pada tahun 2019 di PT. Agra Energi Indonesia. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Populasi pada penelitian ini sebanyak 220 orang dengan jumlah sampel 69 responden. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan asosiatif. Analisis data yang digunakan adalah regresi linier, analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi dan

uji hipotesis. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Yulianita pada tahun 2017 pada CV CIPTA NUSA, Sidoarjo. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah adakah pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan secara parsial maupun simultan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah karyawan CV. CIPTA NUSA, Sidoarjo. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif deskriptif dengan melakukan uji analisis regresi linier berganda. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuisisioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda dengan menggunakan program *SPSS* versi 16 *for windows*. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara simultan dan parsial. Variabel yang berpengaruh secara signifikan adalah gaya kepemimpinan.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Tamarindang dkk pada tahun 2017 di Bank BNI Cabang Manado. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah apakah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dan sampel pada penelitian ini sebanyak 30 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan sedangkan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Wirawan pada tahun 2015 di PT. Warna Alam Indonesia, Semarang. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Sampel pada penelitian ini sebanyak 60 orang. Pengumpulan data dengan cara menggunakan penyebaran kuisisioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Teknik analisis data menggunakan SPSS versi 16. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Keenam penelitian yang dilakukan oleh Sinollah dkk pada tahun 2020 di Universitas Islam Raden Rahmat, Malang. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh: (1) motivasi kerja terhadap kinerja dosen dan karyawan, (2) kemampuan kerja terhadap kinerja dosen dan karyawan, (3) pengembangan karier terhadap kinerja dosen dan karyawan, (4) motivasi, kemampuan, dan pengembangan karier secara bersama-sama terhadap kinerja dosen dan karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal komparatif dan pengumpulan data melalui kuesioner. Dimana objek penelitian bertempat di Universitas Islam Raden Rahmat. Sedangkan metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan uji t, uji F dan R^2 . Hasil dalam penelitian ini adalah secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan: 1) motivasi kerja terhadap kinerja dosen dan karyawan, (2) kemampuan kerja terhadap kinerja dosen dan karyawan, (3) pengembangan karier kerja terhadap kinerja dosen dan, dan (4) motivasi, kemampuan, dan pengembangan karier secara bersama-sama terhadap kinerja dosen dan karyawan.

Secara keseluruhan kelima penelitian terdahulu memiliki banyak perbedaan dengan penelitian ini, sehingga dapat memperluas kajian dan dapat digunakan sebagai bahan referensi penulisan dengan tema yang sama.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Gaya Kepemimpinan

2.2.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh pimpinan dan bagaimana seorang pemimpin dalam memimpin suatu perusahaan. Pemimpin adalah orang yang mau dan mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Perilaku pimpinan disebut sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki banyak definisi dari para ahli antara lain sebagai berikut :

- a. Menurut Nawawi (2003:115) “gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya”.
- b. Menurut Tjiptono (2006:161) mendefinisikan “gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin dalam politik”.
- c. Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002:224) “gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu”.
- d. Menurut Hersey (2004:29) mengemukakan “bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain”.
- e. Menurut Robbins (2015:249) “gaya kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu individu maupun kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan”.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Cara yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain bisa dengan kata-kata dan tindakan.

2.2.1.2 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Djatmiko (2003:52) ada lima jenis gaya kepemimpinan antara lain sebagai berikut :

a. Tipe Otoriter

Gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasdan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Dengan ciri-cirinya antara lain: mengambil keputusan sendiri, memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan pada dirinya, bawahan melakukan apa yang diperintahkan, menggunakan wewenang dan tanggung jawab sepenuhnya dan biasanya berorientasi pada kekuasaan.

b. Tipe Paternalistik

Ciri-cirinya antara lain: mengambil keputusan cenderung menggunakan cara sendiri tanpa melibatkan bawahan, hubungan dengan bawahan bersifat bapak-anak, berusaha memenuhi kebutuhan fisik anak buah untuk mencuri perhatian dan tanggungjawab mereka, orientasinya adalah menjaga hubungan yang baik dengan anak buah.

c. Tipe Karismatik

Dengan ciri-ciri yang menonjol di antaranya: memelihara hubungan dengan bawahan agar pelaksanaan tugas dapat terselenggara dengan baik

sekaligus memberi kesan bahwa hubungan tersebut berbasis pada relasionalitas bukan kekuasaan.

d. Tipe Laissez Faire

Dengan ciri-ciri: menghindari penumpukan kekuasaan dengan jalan mendelegasikan kepada bawahan, tergantung pada kelompok dalam menentukan tujuan dan penyelesaian masalah, efektif bila di lingkungan insensual yang bermotivasi tinggi.

e. Tipe Demokratis

Gaya kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi.

Yang ciri-cirinya antara lain: membagi tanggung jawab pengambilan keputusan dengan kelompok, mengembangkan tanggung jawab kelompok untuk menyelesaikan tugas, memakai pujian dan kritik, meski pengambilan keputusan dilimpahkan, namun tanggung jawab tetap pada pimpinan.

2.2.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008), gaya kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut:

a. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

b. 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.

c. 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.

d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus 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 di dalamnya 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.

e. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

f. Kemampuan Mengendalikan Emosional

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

Sedangkan indikator gaya kepemimpinan menurut Ardana (2012:182), antara lain :

a. Pandangan

- b. Kedisiplinan
- c. Pengawasan Yang Ketat
- d. Team Work
- e. Koordinasi

2.2.2 Motivasi

2.2.2.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata dalam bahasa latin yakni *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Semua perilaku manusia biasanya didasari akan motivasi atau dorongan dalam banyak hal yang menyebabkan mereka berperilaku demikian. Pada manajemen, motivasi adalah hal yang menyebabkan semua anggota organisasi untuk bekerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang sesuai motif atau tujuan organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai.

Motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja diperusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi memiliki banyak definisi dari para ahli antara lain :

- a. Menurut Hasibuan (2003: 95) mendefinisikan “motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.
- b. menurut Yulianti (2006: 261) “motivasi adalah proses psikologi seseorang yang mendorong untuk bertindak atau melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan”.
- c. Menurut Siagian dalam Kartika (2010:102) definisi dari motivasi adalah “keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis”.

- d. As'ad dalam Roesyadi (2012:24) mengemukakan bahwa “motivasi sering sekali diartikan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan driving force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu”.
- e. Menurut Malayu (2005: 143) “motivasi berasal dari kata latin movere yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Berdasarkan pernyataan dari beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, dan menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan untuk mencapai suatu tujuan.

2.2.2.2 Teori-Teori Motivasi

Teori motivasi dengan pendekatan isi lebih banyak menekankan pada factor apa yang membuat karyawan melakukan suatu tindakan tertentu. Contohnya teori Abraham Maslow. Teori motivasi pendekatan proses tidak hanya menekankan pada factor apa yang membuat karyawan bertindak, tetapi juga bagaimana karyawan tersebut termotivasi. Contohnya teori motivasi berprestasi dari David Mc.Clelland. teori motivasi dengan pendekatan penguat, lebih menekankan pada factor-faktor yang dapat meningkatkan suatu tindakan dilakukan atau yang dapat mengurangi suatu tindakan. Contohnya teori motivasi dari Skinner. Berikut penulis uraikan teori-teori motivasi dari para ahli antara lain:

a. Maslow's *Need Hierarchy Theory*

Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut juga pula sebagai kebutuhan paling dasar.
- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- 3) Kebutuhan untuk rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- 4) Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
- 5) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

b. Herzberg *Two Factor Theory*

Teori dua factor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan yang dialami baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan. Kemudian, hasil wawancara tersebut dianalisis dengan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan factor-faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan.

Menurut Herzberg, ada dua factor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas yaitu factor pemeliharaan dan factor pemotivasian. Yang tergolong factor motivasional antara lain adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir, dan pengakuan orang lain. Sedangkan factor pemeliharaan mencakup antara lain

status seseorang dalam organisasi, hubungan seseorang dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan kerjanya, kebijakan organisasi, kondisi kerja, dan imbalan.

c. *Achievement Theory*

Prof. Dr. David C. McClelland, seorang ahli psikologi bangsa Amerika dari Universitas Harvard, dalam teori motivasinya mengemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat ditentukan oleh virus mental yang ada pada diri seseorang. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal. Yang dimaksud virus mental terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu:

- 1) *Need of achievement*: yaitu suatu dorongan/keinginan manusia untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan untuk mendapatkan sesuatu yakni berupa kemajuan atau pertumbuhan.
- 2) *Need of affiliation*: yaitu dorongan/keinginan manusia untuk melakukan hubungan dengan orang lainnya.
- 3) *Need of power* : yaitu dorongan/keinginan manusia untuk mendapatkan suatu pengendalian atas suatu keadaan (kekuatan).

2.2.2.3 Teknik Memotivasi Kerja Karyawan

Beberapa teknik memotivasi kerja karyawan, antara lain sebagai berikut:

a. Teknik pemenuhan kebutuhan karyawan

Pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja karyawan tanpa memperhatikan kebutuhannya.

Abraham Maslow mengemukakan hierarki kebutuhan karyawan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling

mendasar. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini pemimpin perlu memberikan gaji yang layak pada pegawai.

- 2) Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya dan lingkungan kerja. Dalam hubungan ini, pemimpin perlu memberikan tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, perumahan dan dana pensiun.
- 3) Kebutuhan sosial atau rasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok unit kerja berafiliasi, serta rasa dicintai dan mencintai. Dalam hubungan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi atau keberadaan sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan hubungan kerja yang harmonis.
- 4) Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dihargai oleh orang lain. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin tidak boleh sewenang-wenang memperlakukan karyawan karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik dan bprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada karyawan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan.

b. Teknik Komunikasi Persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja karyawan yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai. Teknik ini meliputi, *attention, interest, desire, decision, action dan satisfaction*. Dalam penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pekerjaannya. Jika telah timbul minatnya, maka tindakan kerja

dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian, karyawan akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

2.2.2.4 Indikator-Indikator Motivasi

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

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

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan atau perilaku yang diinginkan berdasarkan sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Zameer, Ali, Nisar dan Amir (2014:297), motivasi merupakan keinginan karyawan untuk melakukan sesuatu yang diberikan dan untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab, indikator dari motivasi kerja menurut mereka ada 5 yang mengacu kepada 2 dimensi yaitu:

a. Monetary motivational

1) Gaji.

Pemberian upah secara tepat waktu dan penetapan gaji sesuai dengan pekerjaannya maka akan membuat kebiasaan baik karyawan meningkat.

2) Bonus.

Bonus yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan kinerja karyawan tersebut akan meningkatkan produktivitas perusahaan

b. Non-monetary motivational

1) Jaminan kesejahteraan karyawan. Jaminan tersebut meliputi hak cuti, jaminan kesehatan yang ditanggung oleh perusahaan, hak mendapatkan jatah rumah, dan lain sebagainya.

2) Perasaan aman memiliki pekerjaan. Hal-hal yang dapat memicu motivasi akan membuat karyawan merasa aman karena bekerja di perusahaan itu.

3) Promosi. Pengembangan dan peningkatan karir yang ditawarkan perusahaan akan membuat seorang karyawan bertahan di perusahaan tersebut dalam waktu yang lama atau bahkan sampai pensiun.

2.2.3 Kinerja Karyawan

2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja karyawan memiliki banyak pengertian dari para ahli namun dituliskan dengan kalimat yang berbeda. Berikut ini pengertian kinerja karyawan menurut beberapa ahli :

- a. Menurut Faustino Cardoso Gomes (1995: 195) “kinerja karyawan adalah ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihungkan dengan produktivitas”.
- b. Menurut Mangkunegara (2000: 60) mendefinisikan bahwa “kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.
- c. Menurut Hasibuan (2016: 94) mengemukakan bahwa "kinerja adalah pengorbanan pikiran dan tenaga untuk menghasilkan barang dan jasa–jasa dengan tujuan memperoleh imbalan dan prestasi tertentu”.
- d. Menurut Rosidah (2009:276) menyatakan bahwa “kinerja merupakan catatan out-come yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu”.
- e. Menurut Murti dan Srimulyani (2013:3) berpendapat bahwa “kinerja pegawai adalah seberapa banyak para pegawai memberi kontribusi kepada perusahaan meliputi kuantitas output, kualitas output, jangka waktu, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif”.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja atau output yang dihasilkan karyawan baik secara kualitas dan kuantitas pada periode waktu tertentu.

2.2.3.2 Faktor-Faktor Kinerja

Menurut Mangkunegara (2000: 67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi :

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge+skill*). Artinya, pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted*

dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negative terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Simamora (1995: 500) Kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

a. Faktor individual yang terdiri dari :

- 1) Kemampuan dan keahlian
- 2) Latar belakang
- 3) Demografi

b. Faktor psikologis yang terdiri dari :

- 1) Persepsi
- 2) *Attitude*
- 3) *Personality*
- 4) Pembelajaran
- 5) Motivasi

c. Faktor organisasi yang terdiri dari :

- 1) Sumber daya
- 2) Kepemimpinan
- 3) Penghargaan
- 4) Struktur

5) *Job design*

Menurut Timple (1992: 31), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Dari uraian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah faktor kemampuan, motivasi, kepemimpinan, sumber daya, struktur organisasi dll.

2.2.3.3 Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja. Kegunaan indikator dari kinerja tersebut adalah untuk melihat bahwa kinerja dari setiap hari dalam perusahaan dan perorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Menurut Dharma (2004: 24) indikator kerja meliputi:

- a. Kuantitas kerja : volume kerja yang dihasilkan di bawah kondisi normal.
- b. Kualitas kerja : kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.
- c. Jangka waktu output : kemampuan dalam menyelesaikan satu pekerjaan dengan waktu yang ditetapkan.

d. Kerjasama: kemampuan dalam hubungan sesama karyawan selama menangani pekerjaan.

Menurut Riani (2013: 70) indikator kerja meliputi :

- a. Kemampuan
- b. Motivasi Kerja
- c. Kerjasama
- d. Kreativitas
- e. Komitmen dan Jujur

Kinerja dapat diukur melalui tiga indikator sebagai berikut, Mangkunegara (2002:67) :

- a. Kuantitas Hasil Kerja

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

- b. Kualitas Hasil Kerja

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

- c. Ketepatan Waktu

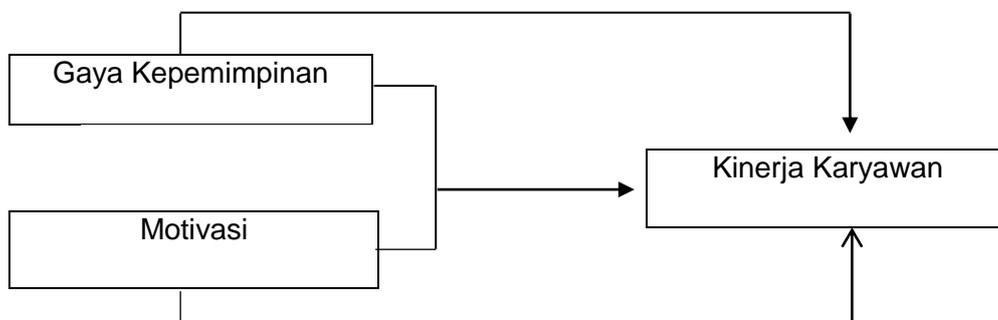
Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Berdasarkan uraian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa ada banyak indikator kinerja karyawan antara lain kuantitas kerja, kualitas kerja, jangka waktu output, motivasi kerja dll.

2.3 Model Konsep Penelitian

Berdasarkan pendapat Simamora (1995) dan Timple (1992) kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan motivasi. Menurut Nawawi (2003) “gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya”. Berdasarkan dari hasil penelitian yang sudah ada yang dilakukan oleh Nugraha (2019), Sulaeman (2019), Yulianita (2017), Erita (2017), dan Wirawan (2015) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan motivasi dengan kinerja karyawan. Biasanya, motivasi mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan. Malayu (2005) mengemukakan bahwa “motivasi berasal dari kata latin movere yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”. Berdasarkan dari hasil penelitian yang sudah ada yang dilakukan oleh Nugraha (2019), Sulaeman (2019), Yulianita (2017), Erita (2017), dan Wirawan (2015) bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Mengacu pada pendapat para ahli diatas. Maka, kerangka berfikir penulis dapat dilihat pada gambar 1.



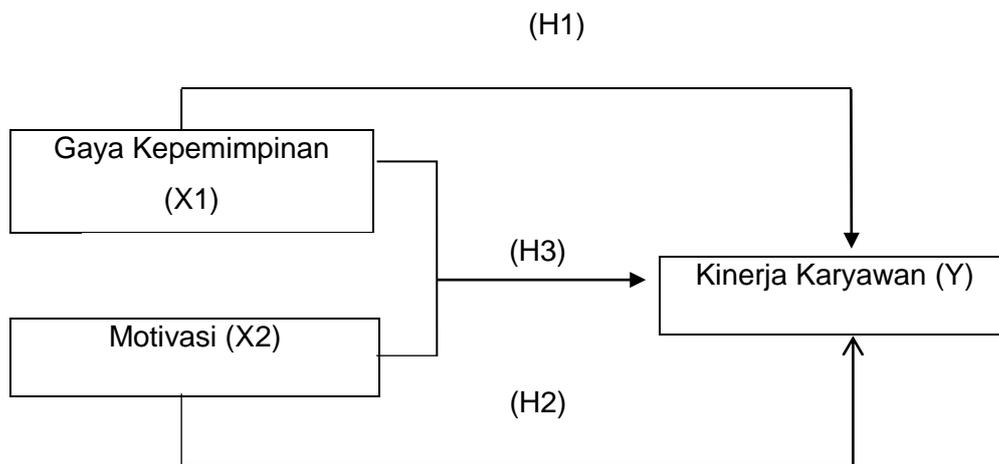
Gambar 1. Model Konsep Penelitian

2.4 Hipotesis

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

Menurut Nawawi (2003) “gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya”. Hubungan motivasi dengan kinerja karyawan. Biasanya, motivasi mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan. Malayu (2005) mengemukakan bahwa “motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Nugraha (2019), Sulaeman (2019), Yulianita (2017), Erita (2017), Wirawan (2015) dan Sinollah (2020) dalam studinya menganalisis tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut adalah gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 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:

- a. H1:Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- b. H2:Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- c. H3:Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.