

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### a. Kinerja Pegawai

###### 1) Definisi Kinerja Pegawai

Menurut Wibowo (2014), kinerja dapat diartikan sebagai implementasi dari rencana yang telah disusun. Implementasi kinerja ini dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Dengan kata lain, kinerja mencakup eksekusi rencana yang melibatkan kemampuan individu, keahlian, dorongan, dan kepentingan dari sumber daya manusia.

Menurut Irham Fahmi (2016), kinerja mengacu pada hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi, baik itu organisasi yang berorientasi pada keuntungan maupun yang bersifat non-profit, selama periode tertentu. Artinya, kinerja mencakup pencapaian dan hasil yang dihasilkan oleh organisasi dalam melaksanakan kegiatan atau operasionalnya. Periode tertentu bisa merujuk pada rentang waktu tertentu, seperti bulanan, tahunan, atau periode lainnya, yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana organisasi berhasil mencapai tujuan-tujuannya.

Sementara itu, Mangkunegara (2013) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang berhasil dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Artinya, kinerja tidak hanya mencakup seberapa baik tugas dilaksanakan, tetapi juga sejauh mana tugas tersebut dicapai sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli seperti Irham Fahmi (2016), Wibowo (2014), dan Mangkunegara (2013), dapat disimpulkan bahwa kinerja mengacu pada hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi atau individu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kinerja tidak hanya mencakup aspek

kualitas pekerjaan, tetapi juga kuantitasnya serta sejauh mana tugas tersebut dapat dicapai sesuai dengan standar yang ditetapkan. Implementasi kinerja melibatkan sumber daya manusia dengan kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan masing-masing. Dengan demikian, kinerja merupakan indikator prestasi yang mencerminkan sejauh mana tujuan organisasi atau individu dapat tercapai dalam suatu periode tertentu.

## **2) Tujuan Penilaian Kinerja**

Rivai dan Sagala (2013) menyatakan bahwa penilaian kinerja di perusahaan memiliki beberapa tujuan utama, antara lain:

### **a) Pengembangan dan pelatihan karyawan**

Penilaian kinerja bertujuan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan. Tujuannya adalah agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya, mencapai target yang telah ditetapkan, dan terus berkembang dalam pekerjaannya.

### **b) Peningkatan prestasi kerja**

Penilaian kinerja ditujukan untuk upaya meningkatkan prestasi kerja karyawan. Semakin tinggi nilai prestasi yang dicapai karyawan, semakin besar peluangnya untuk mencapai prestasi yang lebih baik di masa depan.

### **c) Pemberian kesempatan kerja yang adil**

Proses penilaian kinerja diharapkan dapat menciptakan persepsi karyawan bahwa mereka memiliki kesempatan yang adil dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka. Hal ini bertujuan untuk menjaga keadilan dan memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

## **3) Tolak Ukur Keberhasilan Kerja**

Menurut pandangan Rusdy A. Rifai (2009:306), tolak ukur kinerja dapat diuraikan melalui beberapa dimensi yang mencakup berbagai aspek kritis. Pertama-tama, aspek kuantitas menjadi fokus utama, mengukur sejauh mana target kerja yang diinginkan dapat dicapai jika dibandingkan dengan jumlah aktual yang berhasil tercapai. Sementara itu, dimensi kualitas menjadi

penilaian terhadap seberapa baik mutu hasil kerja yang diinginkan mampu dicapai dalam kenyataannya.

Selain itu, aspek biaya juga menjadi pertimbangan penting dalam menilai kinerja, melibatkan analisis biaya alokasi yang diperlukan hingga mencapai target sasaran. Waktu yang diperlukan juga menjadi tolak ukur yang signifikan, mengevaluasi berapa lama waktu yang ditempuh agar sasaran kerja dapat berhasil dicapai. Terakhir, keselamatan kerja dianggap sebagai aspek kinerja yang krusial, memastikan bahwa aspek keselamatan dan kesehatan kerja dipertimbangkan dengan serius oleh para pegawai. Dengan mempertimbangkan semua dimensi ini, organisasi atau individu dapat memahami secara holistik kinerja mereka, memperhatikan aspek-aspek penting seperti kualitas, biaya, waktu, dan keselamatan untuk mencapai tujuan dengan efektif.

#### **4) Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (2016), indikator kinerja berperan sebagai sarana untuk menilai sejauh mana karyawan mencapai kinerjanya. Beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan mencakup: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektivitas; dan (5) Kemandirian.

Penilaian terhadap kualitas kerja karyawan dapat diperoleh melalui pandangan karyawan terhadap hasil pekerjaan yang dihasilkan serta tingkat kesempurnaan pelaksanaan tugas sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Evaluasi terhadap kualitas kerja dapat tercermin dari sejauh mana kinerja karyawan dalam menyelesaikan tugas dan seberapa baik karyawan menggunakan keterampilan dan kemampuannya dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan.

Kuantitas, merujuk pada jumlah hasil pekerjaan yang dihasilkan dan dinyatakan dalam bentuk unit atau siklus aktivitas yang berhasil diselesaikan. Artinya, evaluasi kuantitas kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan, baik dalam bentuk unit atau siklus

aktivitas. Sebagai contoh, performa seorang karyawan dapat dinilai dari seberapa cepatnya dia menyelesaikan tugasnya dan mencapai target jumlah (baik dalam unit atau siklus) sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Ketepatan waktu mencerminkan tingkat ketepatan dalam menyelesaikan aktivitas sesuai dengan waktu yang ditetapkan, dilihat dari perspektif koordinasi dengan hasil output, dan memaksimalkan penggunaan waktu untuk kegiatan lain. Evaluasi kinerja karyawan juga dapat dilakukan melalui kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan, sehingga tidak mengganggu aktivitas lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

Efektivitas dalam konteks ini merujuk pada tingkat optimalisasi penggunaan sumber daya organisasi, seperti tenaga kerja, keuangan, teknologi, dan bahan baku, dengan tujuan meningkatkan hasil dari setiap unit penggunaan sumber daya tersebut. Artinya, efektivitas terkait dengan kemampuan untuk memaksimalkan hasil dari setiap unit penggunaan sumber daya organisasi, termasuk sumber daya manusia, teknologi, modal, informasi, dan bahan baku yang tersedia di dalam organisasi. Para karyawan diharapkan dapat menggunakan sumber daya ini secara optimal guna meningkatkan kinerja mereka dan mencapai hasil yang maksimal.

Kemandirian merujuk pada tingkat kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya tanpa memerlukan bantuan, bimbingan, atau pengawasan dari pihak lain. Evaluasi kinerja karyawan dapat dilihat dari sejumlah faktor, termasuk kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu dalam berbagai aspek, efektivitas, dan tingkat kemandirian dalam menjalankan tugas. Dengan kata lain, karyawan yang mandiri dapat melaksanakan pekerjaannya tanpa memerlukan pengawasan atau bimbingan eksternal, menunjukkan kemampuan untuk menjalankan fungsi kerjanya secara mandiri.

## **b. Gaya Kepemimpinan**

### **1) Definisi Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan, menurut Edy Sutrisno (2014), merujuk pada suatu proses di mana seorang individu mengambil peran sebagai pemimpin dengan melakukan berbagai tindakan. Dalam konteks ini, tindakan tersebut mencakup kemampuan memimpin, membimbing, dan memengaruhi orang lain. Sasaran utama dari gaya kepemimpinan adalah mendorong dan membimbing orang-orang di bawah kepemimpinan tersebut agar melaksanakan tindakan atau pekerjaan tertentu sehingga mencapai hasil yang diinginkan atau tujuan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan melibatkan keterlibatan aktif dalam memberikan arahan yang jelas kepada anggota tim atau bawahan. Ini mencakup memberikan petunjuk yang tepat, memberikan bimbingan, dan memotivasi untuk meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan bersama. Selain itu, gaya kepemimpinan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan memanfaatkan potensi anggota tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan kinerja yang optimal.

Gaya kepemimpinan, menurut Irham Fahmi (2016), merupakan bidang studi yang secara menyeluruh meneliti bagaimana seorang pemimpin memberikan arahan, memengaruhi, dan mengawasi orang lain dengan tujuan agar mereka dapat melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang telah disusun. Pernyataan ini mencerminkan pentingnya pemahaman dan analisis terhadap berbagai aspek kepemimpinan dalam konteks organisasi.

Menurut Sutikno (2014), kepemimpinan dalam konteks organisasi memiliki tujuan untuk memengaruhi individu yang berada di bawah kepemimpinannya, sehingga mereka bersedia melakukan tindakan sesuai dengan harapan atau arahan yang diberikan oleh pemimpin atau orang lain yang memiliki peran kepemimpinan.

Pernyataan ini menggambarkan bahwa inti dari kepemimpinan adalah memiliki kemampuan untuk memengaruhi dan membimbing orang-orang di bawahnya agar dapat melakukan tugas atau tindakan sesuai dengan tujuan atau arahan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan bukan hanya tentang memberikan instruksi, tetapi juga tentang memotivasi dan membentuk perilaku individu atau tim agar sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Berdasarkan pandangan para peneliti seperti Edy Sutrisno (2014), Irham Fahmi (2016), dan Sutikno (2014), dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan melibatkan serangkaian tindakan dan keterlibatan aktif seorang pemimpin dalam memimpin, membimbing, dan memengaruhi anggota tim atau bawahan. Sasaran utama dari kepemimpinan adalah mendorong individu-individu di bawah kepemimpinan untuk melaksanakan tindakan atau pekerjaan tertentu guna mencapai hasil yang diinginkan atau tujuan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan tidak hanya mencakup pemberian arahan yang jelas, bimbingan, dan motivasi, tetapi juga melibatkan pemahaman terhadap potensi anggota tim serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan kinerja optimal. Studi tentang gaya kepemimpinan secara menyeluruh membahas bagaimana seorang pemimpin memengaruhi, memberikan arahan, dan mengawasi orang lain agar dapat melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang telah disusun.

Pergantian pimpinan atau rotasi jabatan di Kantor Kelurahan Sippinggol-Pinggol Kecamatan Siantar Barat dapat memberikan dampak signifikan terhadap kinerja dan dinamika organisasi. Meskipun perubahan kepemimpinan merupakan hal biasa, perlu dilakukan dengan bijaksana agar tidak mengganggu stabilitas dan motivasi pegawai. Sayangnya, kurangnya inisiatif dan dorongan kerja dari pimpinan yang baru telah menciptakan tantangan baru. Tingkat motivasi pegawai menurun karena kurangnya arahan dan pemahaman mengenai tujuan organisasi. Penting bagi pimpinan untuk memahami kebutuhan dan ekspektasi pegawai guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Selain itu, minimnya komunikasi antara atasan dan bawahan juga menjadi masalah serius. Interaksi yang harmonis sangat penting untuk menciptakan sinergi dalam mencapai tujuan bersama. Pimpinan perlu meningkatkan komunikasi, baik melalui pertemuan rutin, sarana komunikasi elektronik, atau sesi feedback untuk memastikan informasi dan arahan tersampaikan dengan jelas. Dalam menghadapi perubahan kepemimpinan, perlu dilakukan strategi manajemen yang efektif untuk meminimalkan dampak negatifnya. Pemahaman, komunikasi yang baik, dan dorongan kerja yang positif menjadi kunci utama dalam menjaga keseimbangan dan produktivitas di Kantor Kelurahan Sipinggol-Pinggol.

## 2) Fungsi Pemimpin

Edy Sutrisno (2014:219) mengidentifikasi empat fungsi utama seorang pemimpin, yaitu:

### a) Perencanaan

Fungsi perencanaan dalam kepemimpinan melibatkan kemampuan pemimpin untuk merumuskan rencana atau strategi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi atau tim. Ini mencakup penetapan sasaran, penentuan langkah-langkah tindakan, dan pengidentifikasian sumber daya yang dibutuhkan.

### b) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah fungsi pemimpin yang melibatkan penataan dan penempatan sumber daya manusia dan materiil dalam organisasi atau tim. Ini mencakup pembagian tugas, pembentukan struktur organisasi, dan pengaturan faktor-faktor lainnya untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan.

### c) Pergerakan

Fungsi pergerakan menyoroti peran pemimpin dalam memberikan arahan, motivasi, dan dorongan kepada anggota tim atau bawahan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Pemimpin perlu memiliki kemampuan

untuk menggerakkan orang lain agar bersedia dan mampu berkontribusi secara optimal.

d) Pengendalian

Fungsi pengendalian melibatkan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan rencana serta kinerja individu atau tim. Pemimpin perlu mengambil tindakan korektif jika diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan tetap tercapai sesuai dengan yang direncanakan.

Keempat fungsi ini membentuk kerangka kerja dasar bagi seorang pemimpin untuk mengelola, mengarahkan, dan memastikan kesuksesan organisasi atau tim yang dipimpinnya. Dengan mengintegrasikan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian, seorang pemimpin dapat mencapai efektivitas dalam mencapai visi dan tujuan yang telah ditetapkan.

**3) Tugas Pemimpinan**

Menurut Edy (2014), pemimpin memiliki beragam tugas, namun di sini akan dijelaskan beberapa tugas utama, antara lain:

a) Sebagai Konselor

Sebagai konselor, pemimpin bertugas membantu atau memberikan dukungan kepada sumber daya manusia (SDM) untuk mengatasi masalah yang dihadapi dalam menjalankan tugas yang diberikan.

b) Mengambil Keputusan

Tugas ini merupakan hal yang membedakan seorang pemimpin. Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung pada kemampuannya dalam mengambil keputusan, terutama dalam situasi yang kritis.

c) Mendelegasikan Wewenang

Mendelegasikan wewenang atau pelimpahan tugas merupakan suatu kebutuhan, karena seorang pemimpin tidak mampu melaksanakan seluruh pekerjaan sendirian. Pendelegasian diperlukan agar alur kerja organisasi



tetap lancar dan terhindar dari kebuntuan, serta untuk menghindari birokrasi yang berlebihan.

d) Sebagai Instruktur

Pemimpin juga memiliki peran sebagai instruktur. Sebagai instruktur yang baik, pemimpin berperan sebagai guru yang bijaksana, membantu setiap bawahan untuk semakin berkembang, cerdas, dan profesional dalam menjalankan tugasnya. Dengan melibatkan diri dalam tugas-tugas seperti konselor, pengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, dan berperan sebagai instruktur, seorang pemimpin dapat memastikan bahwa organisasi atau unit kerja yang dipimpinnya dapat berfungsi secara efektif dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

**4) Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan**

Menurut Edy (2014:222), terdapat beberapa gaya kepemimpinan, yakni:

a) Gaya Edukatif

Pemimpin dengan gaya ini cenderung mengembangkan bawahannya melalui pendidikan dan peningkatan keterampilan. Hal ini bertujuan agar bawahan memperoleh wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari.

b) Gaya Persuasif

Gaya kepemimpinan ini melibatkan penggunaan pendekatan yang merangsang perasaan atau pikiran, dengan kata lain, melalui ajakan atau bujukan.

c) Gaya Partisipatif

Pemimpin dengan gaya ini juga menggunakan pendekatan yang melibatkan perasaan dan pikiran, serupa dengan gaya persuasif, untuk mengajak atau membujuk.

d) Gaya Inovatif

Gaya kepemimpinan ini mencirikan pemimpin yang berupaya keras untuk mewujudkan pembaharuan di berbagai bidang, termasuk politik,

ekonomi, sosial, budaya, atau produk yang terkait dengan kebutuhan manusia.

e) Gaya Motivatif

Pemimpin dengan gaya ini mampu menyampaikan informasi mengenai ide-ide, program-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahannya dengan cara yang baik.

### 5) Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2016), indikator gaya kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Kemampuan Mengambil Keputusan

Kemampuan mengambil keputusan mencakup keterampilan seorang pemimpin dalam memilih satu atau beberapa pilihan alternatif yang dihitung sebagai langkah paling tepat.

b) Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi melibatkan keahlian seorang pemimpin dalam mendorong dan menggerakkan bawahan agar mereka mengeluarkan kemampuan terbaik mereka demi mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

c) Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi menunjukkan keterampilan seorang pemimpin dalam menyampaikan gagasan, pemikiran, atau instruksi kepada bawahannya dengan menggunakan bahasa yang jelas dan mudah dipahami.

d) Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Kemampuan mengendalikan bawahan mencakup keterampilan untuk memimpin bawahan dengan menggunakan kekuatan dan kekuasaan jabatan, termasuk memberikan arahan yang bersifat memaksa mengenai apa yang harus dilakukan oleh bawahan.

#### e) Kemampuan Mengendalikan Emosi

Kemampuan mengendalikan emosi adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menyadari dan memahami perasaan positif dan negatif, serta mengekspresikan emosi tersebut dalam tindakan yang positif. Pemimpin yang dapat mengontrol emosinya dengan baik akan lebih objektif dan realistis dalam menyelesaikan masalah.

Dengan kata lain, menurut Kartono, gaya kepemimpinan dapat diukur melalui indikator-indikator seperti kemampuan pengambilan keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, dan kemampuan mengendalikan emosi.

### c. Motivasi Kerja

#### 1) Definisi Motivasi Kerja

Hasibuan (2013) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian dorongan yang bertujuan menciptakan semangat kerja pada seseorang. Dorongan ini diarahkan pada hasil yang diinginkan, yaitu agar individu mau bekerja sama, bekerja dengan efektif, dan sepenuhnya terintegrasi dalam usaha mereka untuk mencapai kepuasan.

Pandangan ini sejalan dengan konsep Mangkunegara (2016), yang menjelaskan motivasi sebagai kondisi atau energi yang memberikan dorongan kepada karyawan. Dorongan ini bersifat terarah atau tertuju pada pencapaian tujuan organisasi perusahaan. Dengan kata lain, motivasi mendorong karyawan untuk fokus dan berusaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Serdamayanti (2014) mengartikan motivasi sebagai kesiapan individu untuk menunjukkan tingkat usaha yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini dikondisikan oleh kemampuan individu untuk berusaha, dengan tujuan akhir memenuhi kebutuhan pribadi mereka.

Dalam konsep Serdamayanti (2014), motivasi tidak hanya berkaitan dengan tingkat usaha yang tinggi menuju tujuan organisasi, tetapi juga

dipahami sebagai hasil dari kemampuan individu dalam berupaya. Motivasi ini, oleh karena itu, merupakan dorongan internal yang didorong oleh kebutuhan personal karyawan. Dengan kata lain, tingkat motivasi dipengaruhi oleh sejauh mana kebutuhan individu dapat dipenuhi melalui pencapaian tujuan dalam konteks kerja.

Menurut Sutrisno (2016), motivasi dapat diartikan sebagai faktor atau entitas yang memicu atau menimbulkan dorongan untuk bekerja. Definisi ini menekankan bahwa motivasi adalah suatu hal atau faktor yang memiliki kemampuan untuk menciptakan dorongan atau semangat kerja dalam individu. Dalam konteks ini, motivasi dianggap sebagai pemicu yang mendorong seseorang untuk bersedia bekerja dengan semangat dan tekun.

Berdasarkan pandangan dari para ahli seperti Hasibuan, Mangkunegara, Serdamayanti, dan Sutrisno, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan internal yang bertujuan menciptakan semangat kerja pada individu. Dorongan ini diperuntukkan agar mereka mau bekerja sama, bekerja dengan efektif, dan sepenuhnya terintegrasi dalam usaha mencapai kepuasan, baik dari segi individu maupun tujuan organisasi.

Pandangan para ahli menekankan bahwa motivasi melibatkan energi atau kondisi internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan. Motivasi juga dipahami sebagai hasil dari kemampuan individu dalam berusaha, di mana tingkat motivasi dipengaruhi oleh kebutuhan personal yang dapat dipenuhi melalui pencapaian tujuan kerja.

Tingkat motivasi pegawai yang kurang sesuai dengan harapan, terutama terkait penghargaan terhadap hasil kerja, menjadi isu penting yang perlu segera diatasi di lingkungan kerja. Pegawai yang merasa kurang dihargai cenderung kehilangan semangat dan produktivitasnya dapat menurun. Penting bagi manajemen untuk memperhatikan sistem penghargaan yang ada. Jika pegawai merasa bahwa kontribusinya tidak diakui atau tidak dihargai secara memadai, hal ini dapat merusak motivasi mereka. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi terhadap kebijakan penghargaan yang telah ada, termasuk bentuk penghargaan, kriteria penilaian, dan frekuensi pemberian.

Manajemen dapat mempertimbangkan metode yang lebih transparan dan inklusif untuk mengakui prestasi pegawai, seperti program penghargaan karyawan bulanan, pengakuan langsung dari atasan, atau insentif kinerja. Selain itu, melibatkan pegawai dalam proses perencanaan penghargaan dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi mereka.

Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan menghargai kontribusi pegawai, organisasi dapat meningkatkan motivasi, kinerja, dan retensi pegawai. Pentingnya memberikan perhatian serius terhadap kebutuhan dan harapan pegawai akan memberikan dampak positif terhadap budaya kerja dan kesuksesan jangka panjang organisasi.

## 2) Tujuan Motivasi

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2013), motivasi memiliki beberapa tujuan, antara lain:

- a) Memperbaiki semangat dan kepuasan kerja pegawai.
- b) Meningkatkan tingkat produktivitas kerja pegawai.
- c) Menjaga stabilitas karyawan di dalam perusahaan.
- d) Meningkatkan kedisiplinan pegawai di perusahaan.
- e) Mengoptimalkan proses perekrutan pegawai.
- f) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang positif.
- g) Meningkatkan kesejahteraan pegawai.

## 3) Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2014), motivasi terbagi menjadi dua jenis, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

### a) Motivasi Positif (Insentif Positif)

Motivasi positif merujuk pada strategi manajerial yang menggunakan hadiah sebagai bentuk penghargaan bagi bawahan yang mencapai atau melampaui standar prestasi yang telah ditetapkan. Dengan penerapan motivasi positif, tingkat semangat kerja bawahan dapat meningkat karena umumnya manusia merasa senang menerima penghargaan positif.

#### b) Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

Motivasi negatif melibatkan tindakan manajer yang menetapkan hukuman bagi bawahan yang tidak dapat mencapai standar prestasi yang telah ditetapkan. Dalam motivasi negatif, semangat kerja bawahan dapat meningkat karena adanya rasa takut terhadap konsekuensi atau hukuman yang mungkin diterapkan.

#### 4) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2014), terdapat beberapa faktor motivasi, antara lain:

##### a) Tanggung Jawab

Faktor tanggung jawab mencerminkan dorongan dari individu untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara baik. Adanya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dapat menjadi pemicu motivasi untuk bekerja dengan sungguh-sungguh.

##### b) Pekerjaan Itu Sendiri

Faktor pekerjaan itu sendiri menekankan kepuasan yang diperoleh individu dari sifat dan karakteristik pekerjaannya. Semakin seseorang merasa terlibat dan menikmati pekerjaannya, semakin tinggi tingkat motivasinya.

##### c) Penghargaan

Penghargaan merupakan dorongan motivasional yang berasal dari pengakuan dan apresiasi terhadap kinerja individu. Pemberian penghargaan, baik berupa pujian, bonus, atau bentuk pengakuan lainnya, dapat meningkatkan semangat dan motivasi karyawan.

##### d) Pengembangan dan Kemajuan

Faktor pengembangan dan kemajuan menyoroti keinginan individu untuk terus berkembang dan meningkatkan keterampilan serta pengetahuannya.

Kesempatan untuk pengembangan diri dan mencapai kemajuan dalam karier dapat menjadi pendorong motivasi.

### **5) Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2018) , ada lima indikator motivasi kerja, yaitu:

#### **a) Kebutuhan Fisik**

Organisasi berupaya memenuhi kebutuhan fisik karyawan dengan memberikan gaji yang memadai, termasuk bonus pencapaian, uang makan, dan uang transport. Langkah ini bertujuan untuk memberikan keamanan finansial, mendorong kinerja terbaik, dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Selain itu, fasilitas kesehatan dan tunjangan tambahan juga dapat disediakan, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan meningkatkan motivasi dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

#### **b) Kebutuhan Rasa Aman**

Organisasi memprioritaskan keamanan dan keselamatan karyawan dengan menyediakan fasilitas dan kebijakan yang mendukung lingkungan kerja yang aman. Jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, dan penyediaan perlengkapan keselamatan merupakan langkah konkret dalam memenuhi kebutuhan ini. Tujuannya adalah memberikan rasa aman serta melindungi kesejahteraan fisik dan finansial karyawan.

#### **c) Kebutuhan Sosial**

Untuk memenuhi kebutuhan sosial karyawan, organisasi membentuk tim kecil di setiap sub-divisi. Ini bertujuan untuk membina hubungan kerja yang harmonis dan memungkinkan penyelesaian masalah secara berkelompok. Langkah ini mendorong terpenuhinya kebutuhan individu untuk diterima dalam kelompok kerja, sekaligus menciptakan ikatan antaranggota tim berdasarkan rasa saling mencintai dan dicintai.

#### **d) Kebutuhan Akan Penghargaan**

Organisasi mengakomodasi kebutuhan akan penghargaan dengan memberikan bonus kinerja kepada karyawan. Selain itu, diselenggarakannya pendidikan dan pelatihan bertujuan agar karyawan dapat mengarahkan kemampuan, keterampilan, dan potensinya dengan lebih baik. Ini menciptakan atmosfer di mana karyawan merasa dihargai atas kontribusi dan upaya kerja mereka.

e) **Kebutuhan Perwujudan Diri.**

Untuk memenuhi kebutuhan perwujudan diri, organisasi dapat memberikan ruang dan dukungan untuk pengembangan karir serta pemberdayaan karyawan. Inisiatif ini melibatkan pemberian tanggung jawab yang lebih besar, peluang pengembangan keterampilan dan pengetahuan, serta pengakuan atas kontribusi yang signifikan. Dengan memberikan kesempatan ini, organisasi memberikan landasan bagi karyawan untuk mencapai potensi maksimal dan meraih pencapaian pribadi yang memuaskan. Upaya ini juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan kemajuan profesional karyawan.

## **2.2 Kerangka Berfikir**

Kerangka berfikir, menurut Sugiyono (2019) adalah suatu model konseptual yang digunakan untuk merangkum dan mengatur ide-ide serta konsep-konsep dalam suatu penelitian. Fungsinya adalah membantu peneliti dalam memahami bagaimana teori-teori terkait dengan berbagai faktor yang dianggap penting dalam konteks penelitian tersebut. Dalam penelitian ini, variabel independen yang ingin diteliti antara variabel independen yaitu gaya kepemimpinan (X1) dan motivasi kerja (X2) dengan variabel dependen yaitu kinerja pegawai (Y).

Menurut Irham Fahmi (2016), kinerja mengacu pada hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi, baik itu organisasi yang berorientasi pada keuntungan maupun yang bersifat non-profit, selama periode tertentu. Artinya, kinerja mencakup pencapaian dan hasil yang dihasilkan oleh organisasi dalam melaksanakan kegiatan atau operasionalnya.



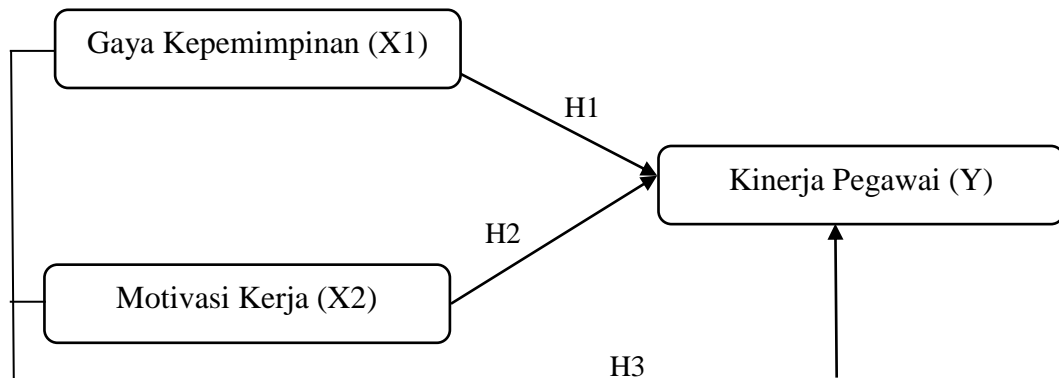
Gaya kepemimpinan, menurut Irham Fahmi (2016), merupakan bidang studi yang secara menyeluruh meneliti bagaimana seorang pemimpin memberikan arahan, memengaruhi, dan mengawasi orang lain dengan tujuan agar mereka dapat melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang telah disusun. Pernyataan ini mencerminkan pentingnya pemahaman dan analisis terhadap berbagai aspek kepemimpinan dalam konteks organisasi. Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki peran krusial dalam membentuk budaya organisasi dan mengarahkan kinerja individu atau tim. Dalam konteks pemerintahan lokal, seperti kantor kelurahan, dinamika ini menjadi sangat penting untuk memastikan efisiensi layanan publik dan kepuasan masyarakat.

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu variabel kunci dalam penelitian ini. Model kepemimpinan transaksional, yang menekankan pada pertukaran dan pengelolaan sumber daya, dan kepemimpinan transformasional, yang berkaitan dengan motivasi intrinsik dan pengembangan potensi karyawan, akan dianalisis untuk memahami bagaimana kepemimpinan lokal dapat memengaruhi kinerja karyawan. Apakah transparansi, integritas, dan komunikasi efektif menjadi bagian dari gaya kepemimpinan lokal, serta sejauh mana hal tersebut memengaruhi kinerja, akan menjadi fokus penelitian.

Hasibuan (2013) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian dorongan yang bertujuan menciptakan semangat kerja pada seseorang. Dorongan ini diarahkan pada hasil yang diinginkan, yaitu agar individu mau bekerja sama, bekerja dengan efektif, dan sepenuhnya terintegrasi dalam usaha mereka untuk mencapai kepuasan. Motivasi kerja, sebagai faktor pendorong perilaku karyawan, juga akan diperhatikan. Faktor-faktor internal dan eksternal yang memotivasi, seperti pengakuan, penghargaan, dan peluang pengembangan, akan dianalisis untuk memahami sejauh mana motivasi karyawan di kantor kelurahan dapat membentuk tingkat kinerja mereka. Penggunaan konsep teori motivasi, seperti teori hierarki kebutuhan Maslow atau teori motivasi expectancy, akan memberikan landasan teoritis untuk memahami dinamika motivasi dalam konteks organisasi publik.

Kantor Kelurahan Sipinggol-Pinggol, Kecamatan Siantar Barat, menghadapi sejumlah permasalahan. Pergantian pimpinan dan rotasi jabatan menciptakan ketidakpastian organisasional. Kurangnya inisiatif dan dorongan kerja dari pimpinan merugikan motivasi pegawai. Interaksi yang kurang harmonis antara atasan dan bawahan disebabkan minimnya komunikasi. Motivasi pegawai tidak sesuai harapan, terutama terkait penghargaan atas hasil kerja. Lingkungan kerja kurang memadai, termasuk fasilitas yang tidak memenuhi kebutuhan pegawai. Kinerja pegawai dinilai kurang optimal, tercermin dari hasil pekerjaan yang dihasilkan. Penanganan serius diperlukan untuk memperbaiki dinamika internal dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Dalam hal ini kinerja karyawan, sebagai variabel hasil akan diukur dengan mengamati sejauh mana individu atau tim mencapai tujuan dan standar yang ditetapkan. Dalam konteks kantor kelurahan, kinerja karyawan dapat diukur melalui efisiensi layanan publik, penanganan administrasi, dan tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan. Faktor-faktor kontekstual, termasuk budaya organisasi, struktur organisasi, dan dinamika tim, juga akan diperhitungkan sebagai potensi pengaruh moderator dalam hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Dalam merancang intervensi manajerial, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tentang pengembangan kepemimpinan, program motivasi kerja, dan sistem pengukuran kinerja yang sesuai dengan konteks kantor kelurahan. Pemahaman mendalam tentang kebutuhan dan dinamika karyawan dapat menjadi dasar untuk merancang program yang efektif dalam meningkatkan kinerja dan motivasi di lingkungan kerja tersebut.



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

### 2.3 Definisi Operasional

Menurut Sugiyono (2015), definisi operasional dalam variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat dari obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan dipahami sehingga dapat ditarik kesimpulannya. Peneliti menggunakan definisi operasional agar menjadi petunjuk dalam penelitian ini. Definisi operasional variabel tersebut yaitu:

**Tabel 2.1**  
**Definisi Operasional**

Variabel Penelitian	Definisi Operasional	Indikator
Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan merupakan bidang studi yang secara menyeluruh meneliti bagaimana seorang pemimpin memberikan arahan, memengaruhi, dan mengawasi orang lain dengan tujuan agar mereka dapat melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang telah disusun.	1. Kemampuan mengambil keputusan 2. Kemampuan motivasi 3. Kemampuan komunikasi 4. Kemampuan mengendalikan bawahan 5. Kemampuan mengendalikan emosi. (Kartono, 2016)
Motivasi Kerja	Motivasi kerja adalah pemberian dorongan yang bertujuan menciptakan semangat kerja pada seseorang.	1. Kebutuhan fisik 2. Kebutuhan rasa aman 3. Kebutuhan sosial 4. Kebutuhan akan penghargaan

		5. Kebutuhan perwujudan diri. (Hasibuan, 2018)
Kinerja Pegawai	Kinerja pegawai mengacu pada hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi atau individu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kinerja tidak hanya mencakup aspek kualitas pekerjaan, tetapi juga kuantitasnya serta sejauh mana tugas tersebut dapat dicapai sesuai dengan standar yang ditetapkan.	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian.  (Robbins, 2016)

#### 2.4 Hipotesis

Hipotesis penelitian adalah suatu pernyataan yang dirumuskan untuk diuji kebenarannya melalui penelitian. Dalam konteks pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, berikut adalah hipotesisnya:

- H1: Adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai
- H2: Adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
- H3: Adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.