

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi sangat dibutuhkan seseorang dalam menjalankan aktivitasnya. Motivasi adalah kekuatan yang memberi energi, mengarahkan dan menompang perilaku. Motivasi kerja tidak hanya bersumber dari dalam diri sendiri, atasan, maupun lingkungan kerja itu sendiri (12). Motivasi di definisikan oleh Fillmore H. Standford bahwa (*A motive is a stimulated need wich a goal oriented individual seeks to stisfy*), yaitu motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan (12). Motivasi juga mengacu pada proses dimana usaha seseorang yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja demi mencapai tujuan, berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan yang dapat membangkitkan semangat kerja karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawab yang diberikan (12).

2.2 Teori Motivasi kerja ERG Alderfer

Teori ERG dikemukakan oleh Clayton Alderfer sebagai pengembangan dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Teori ini menjelaskan bahwa motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh tiga kelompok kebutuhan utama, yaitu *existence needs*, *relatedness needs*, dan *growth needs*. Teori ERG lebih fleksibel dibandingkan teori Maslow karena beberapa kebutuhan dapat muncul secara bersamaan dan tidak harus dipenuhi secara bertahap (13).

Teori ERG relevan digunakan dalam penelitian ini karena motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan keberadaan, hubungan sosial, dan kebutuhan pertumbuhan yang berkaitan dengan penerapan *knowledge management* dan gaya kepemimpinan dalam perusahaan. Adapun tiga kebutuhan dalam teori ERG yaitu sebagai berikut:

1. *Existence Needs*

Existence needs merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan keberadaan individu untuk mempertahankan hidupnya. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan dasar seperti gaji, keamanan kerja, kenyamanan lingkungan kerja, dan fasilitas kerja yang memadai. Dalam lingkungan organisasi, kebutuhan keberadaan sangat penting karena berkaitan dengan rasa aman dan kesejahteraan karyawan (13).

2. *Relatedness Needs*

Relatedness needs merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan hubungan sosial, komunikasi, interaksi, dan rasa diterima dalam lingkungan kerja. Kebutuhan ini mencerminkan pentingnya hubungan antar individu baik dengan rekan kerja maupun dengan pimpinan organisasi (13).

3. *Growth Needs*

Growth needs merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan diri, peningkatan kemampuan, pencapaian prestasi, dan aktualisasi potensi individu. Kebutuhan ini mendorong seseorang untuk berkembang dan mencapai kemampuan terbaik dalam pekerjaannya (13).

2.2.1 Relevansi Teori Erg terhadap *knowledge management* dan gaya kepemimpinan

Teori ERG yang dikemukakan oleh Alderfer digunakan sebagai grand theory dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan bagaimana kebutuhan karyawan dapat dipengaruhi oleh penerapan *knowledge management* dan gaya kepemimpinan dalam organisasi.

Pada aspek *existence needs*, karyawan membutuhkan rasa aman, kenyamanan kerja, dan dukungan yang memadai dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini dapat dipenuhi melalui gaya kepemimpinan yang memberikan arahan, dukungan, serta perhatian terhadap kebutuhan karyawan.

Pada aspek *relatedness needs*, karyawan membutuhkan hubungan sosial yang baik, komunikasi yang efektif, dan interaksi yang positif dengan rekan kerja maupun atasan. Kebutuhan ini berkaitan dengan *knowledge sharing* dan

knowledge participation dalam *knowledge management*, serta pimpinan yang berorientasi pada karyawan.

Pada aspek *growth needs*, karyawan memiliki kebutuhan untuk berkembang, meningkatkan kemampuan, serta mengaktualisasikan potensi yang dimiliki. Kebutuhan tersebut dapat didukung melalui *knowledge creation* dan *knowledge application* yang memungkinkan karyawan memperoleh pengetahuan baru serta mengembangkan kompetensinya. Dengan demikian, *knowledge management* dan gaya kepemimpinan merupakan faktor yang dapat membantu pemenuhan kebutuhan *existence*, *relatedness*, dan *growth* sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan.

2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, Faktor internal adalah dorongan dari dalam diri karyawan seperti keinginan untuk dihargai, rasa percaya diri (*self-efficacy*), dan kebutuhan untuk berkembang. Faktor eksternal adalah kondisi lingkungan kerja seperti kompensasi, hubungan antar rekan kerja, kebijakan organisasi, dan suasana kerja yang kondusif (13). Berikut ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menurut para ahli :

1. Knowledge Management

Knowledge management merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Knowledge management berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung proses berbagi pengetahuan, pengembangan kemampuan, dan pembelajaran organisasi (14). Penerapan *knowledge management* yang baik dapat membantu karyawan memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam pekerjaan, meningkatkan kemampuan kerja, mempercepat penyelesaian tugas, serta meningkatkan rasa percaya diri karyawan dalam bekerja.

2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan juga merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Pemimpin memiliki peran dalam memberikan arahan, dukungan, pengawasan, dan motivasi kepada bawahannya (15). Gaya

kepemimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan semangat kerja karyawan.

3. Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Kompensasi dapat berupa gaji, bonus, insentif, maupun tunjangan. Pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dapat meningkatkan semangat serta motivasi kerja karyawan. Sebaliknya, kompensasi yang tidak sesuai dapat menyebabkan rendahnya kepuasan dan motivasi kerja (16).

4. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan kondisi fisik maupun non fisik yang ada dalam perusahaan dan dapat mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, bersih, dan harmonis dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menyebabkan menurunnya semangat kerja (17).

5. Hubungan kerja

Hubungan kerja merupakan interaksi yang terjalin antara karyawan dengan rekan kerja maupun dengan pimpinan dalam lingkungan organisasi. Hubungan kerja yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan meningkatkan rasa saling percaya antar karyawan. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kenyamanan dan motivasi kerja karyawan (18).

2.4 Indikator Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan suatu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berpengaruh terhadap semangat, dedikasi, dan produktivitas karyawan (13). Untuk dapat mengukur tingkat motivasi kerja karyawan secara objektif, maka diperlukan indikator-indikator yang relevan dan dapat dioperasionalisasikan. Indikator tersebut disusun berdasarkan teori ERG Alderfer. Indikator-indikator motivasi kerja tersebut antara lain (13)

1. Dorongan *Exisrence Needs* (Kebutuhan Keberadaan), terkait dengan kebutuhan dasar seperti gaji yang sesuai, merasa aman, dan nyaman dalam pekerjaan.
2. Dorongan *Relatedness Needs* (Kebutuhan Hubungan), terkait dengan hubungan sosial, komunikasi, dan rasa diterima ditempat kerja.
3. Dorongan *Growth Needs* (Kebutuhan Pertumbuhan), terkait dengan kebutuhan untuk berkembang dan mencapai potensi diri.

Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini menggunakan teori ERG Alderfer karena teori ini mampu menjelaskan kebutuhan karyawan secara lebih fleksibel dibandingkan teori kebutuhan lainnya. Selain itu, dimensi *existence needs*, *relatedness needs*, dan *growth needs* memiliki keterkaitan yang kuat dengan penerapan *knowledge management* dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sehingga dianggap sesuai dengan tujuan penelitian.

2.5 Knowledge Management

Knowledge management secara sederhana didefinisikan sebagai upaya untuk mengelola pengetahuan yang berasal dari individu atau kelompok organisasi di masa kini maupun dimasa lalu untuk dipertahankan, diciptakan, diorganisir, diolah, dianalisis, dievaluasi serta dibagikan agar dapat menghasilkan kebermanfaatan atau value bagi diri, kelompok maupun organisasinya (19). Manajemen pengetahuan dapat pula diartikan sebagai alat, strategi serta metode untuk mempertahankan, menganalisa, mengorganisir, membagikan serta meningkatkan informasi yang ada di suatu perusahaan (20). Tujuan dari teori ini untuk meningkatkan efisiensi perusahaan serta menyimpan pengetahuan yang ada dalam perusahaan itu sendiri (20). Manajemen pengetahuan awalnya dikaitkan dengan ilmu pengetahuan dan pendidikan sebagai hasil dari penelitian atau inovasi individu, langkah awal pengetahuan dikaitkan dengan aspek ekonomi dan kemampuan organisasi berawal dari Peter Drucker dalam bukunya *The Effective Excecutive* yang menekankan bahwa kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan dapat menjadi faktor penentu keberhasilan di masa depan (21). Sistem knowledge management merujuk kepada struktur serta komponen

penyusun dari suatu sistem yang dirancang dalam mengelola pengetahuan dalam suatu organisasi, di dalamnya mencakup teknologi, proses, serta manusia dalam menciptakan, menyimpan, membagikan dan mengelola pengetahuan yang efektif (22). Tahap baru dari knowledge management di era 2000an dimulai pada pembuatan konten yang bersumber dari masyarakat di Wikipedia pada tahun 2001, sosial media Facebook dan Youtube sebagai sarana multimedia, keberadaan standar *knowledge management* menjadikan manajemen pengetahuan sebagai aspek yang berperan penting dalam praktik sukses sebuah bisnis di era sekarang (14).

1. Indikator Knowledge Management

Knowledge management juga memegang peranan penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, *knowledge management* yang efektif akan membantu karyawan dalam mengakses, membagikan, dan memanfaatkan pengetahuan untuk mendukung pekerjaan mereka, sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja (23).

- a. *Knowledge Sharing* merupakan proses pertukaran pengetahuan, pengalaman, ide antar karyawan dalam organisasi.
- b. *Knowledge Creation* merupakan proses menghasilkan pengetahuan baru melalui interaksi, diskusi, inovasi, atau pembelajaran bersama antar karyawan.
- c. *Knowledge Application* merupakan penggunaan atau penerapan pengetahuan yang telah dimiliki untuk mendukung pekerjaan, pengambilan keputusan, inovasi, dan pemecahan masalah.
- d. *Knowledge Storage* merupakan proses penyimpanan dan pengelolaan pengetahuan yang dimiliki organisasi agar dapat digunakan kembali secara efektif.
- e. *Knowledge Participation* merupakan tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengelolaan pengetahuan, diskusi, kolaborasi tim, serta kontribusi dalam menyampaikan ide dan pengalaman didalam organisasi.

2.6 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan mengoordinasikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Studi Gaya kepemimpinan Michigan yang dipelopori oleh Rensis Likert menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan dapat dilihat dari perilaku pemimpin dalam berinteraksi dengan karyawan serta dalam mengelola pekerjaan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa perilaku pemimpin memiliki peran penting dalam membentuk hubungan kerja, menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif, serta mendorong pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Gaya Kepemimpinan yang efektif tidak hanya berorientasi pada hasil kerja, tetapi juga memperhatikan hubungan antara pemimpin dan karyawan sebagai bagian penting dalam proses organisasi (24).

Studi Michigan mengelompokkan gaya kepemimpinan ke dalam dua orientasi utama, yaitu *employee-oriented leadership* dan *production-oriented leadership*. *Employee-oriented leadership* menggambarkan perilaku pemimpin yang memberikan perhatian terhadap kebutuhan, kesejahteraan, serta pengembangan karyawan melalui hubungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan dan komunikasi yang baik. Sebaliknya, *production-oriented leadership* menggambarkan perilaku pemimpin yang berfokus pada penyelesaian tugas, pencapaian target, efisiensi kerja, serta pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan. Kedua orientasi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pemimpin ditentukan oleh kemampuannya dalam mengelola sumber daya manusia sekaligus memastikan tercapainya tujuan organisasi (24).

1. Indikator Gaya Kepemimpinan

Studi Kepemimpinan Michigan dilakukan oleh tim dari *University of Michigan* yang dipimpin oleh Rensis Likert pada awal tahun 1940 an. Fokus utama dari teori ini yaitu :

- a. Pimpinan yang berorientasi pada karyawan (*Employee-Oriented Leadership*)
Pemimpin dengan gaya ini menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan individu, kesejahteraan, serta pengembangan pribadi karyawan. Komunikasi yang dibangun bersifat terbuka dan dua arah, sehingga menciptakan

lingkungan kerja yang kondusif. Pendekatan ini terbukti dapat meningkatkan loyalitas, motivasi, serta kepuasan kerja karyawan (24).

b. Pimpinan yang berorientasi pada produksi (*Production-Oriented Leadership*)

Pada pendekatan ini, pemimpin lebih menekankan pada penyelesaian tugas, efisiensi kerja, serta pencapaian target organisasi. Pemimpin yang berorientasi pada produksi cenderung lebih fokus pada hasil serta pengawasan terhadap pelaksanaan tugas. Meskipun dapat meningkatkan *output* dalam jangka pendek, pendekatan ini sering kali mengabaikan aspek psikologis karyawan dan kebutuhan individual karyawan, yang berpotensi menurunkan motivasi kerja apabila tidak diimbangi dengan pendekatan yang humanistik (24).

2.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian terdahulu	Keterangan
1	Judul penelitian, nama peneliti, tahun penelitian	<i>The Impact of Knowledge Management on Employee Motivation in E-Commerce Enterprises in Hanoi City</i> (Nguyen Quang vinh, Hoang Minh Ngoc, dan Pham Thi Thu Thuy, 2023)
	Objek penelitian	Objek penelitian adalah karyawan pada perusahaan <i>e-commerce</i> di kota Hanoi, Vietnam.
	Metode penelitian	Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan metode survei. Analisis data yang digunakan yaitu (SEM) <i>Structural Equation Modeling</i>
	Hasil penelitian	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Knowledge management</i> berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja di perusahaan <i>e-commerce</i> di Hanoi. 2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek dan menambah variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap motivasi kerja
2	Judul penelitian, nama peneliti, tahun penelitian	<i>Knowledge Management System in Ethiopian Textile Industry</i> (Shemelis Nesibu Wodajeneh, 2020)

No	Penelitian terdahulu	Keterangan
	Objek penelitian	Objek penelitian dalam studi ini adalah industri tekstil di Ethiopia
	Metode penelitian	Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini meliputi tinjauan literatur, observasi visual, wawancara tatap muka, dan diskusi kelompok terfokus dengan karyawan industri tekstil dan pakar industri.
	Hasil penelitian	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen pengetahuan di industri tekstil Ethiopia masih belum optimal. 2. Penelitian ini juga menemukan bahwa pelanggan dan pemasok dapat menjadi sumber pengetahuan yang signifikan.
3	Judul penelitian, nama peneliti, tahun penelitian	<i>The role of Motivational Factors on Employee Engagement at Readymade Garments Industry, with Leadership as Moderator</i> (Dalowar Hossan, Dr. Zurain, Sauorv Roy, dan Mst Fahima Aktar, 2020)
	Objek penelitian	Objek penelitian ini adalah karyawan tetap pada industri <i>garment</i> di Bangladesh.
	Metode penelitian	Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kuantitatif dengan kuisioner sebagai pengumpul data, menggunakan teknik sampel <i>non-probaility</i> dan <i>conviencensampling</i> .
	Hasil penelitian	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja di industri <i>garment</i> Bangladesh. 2. Faktor motivasi <i>intrinsik</i> dan faktor <i>ekstrinsik</i> juga berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja disana.
4	Judul penelitian, nama peneliti, tahun penelitian	<i>The Effect of Leadership Style, Organizational Culture, and Compensation on Employee Engagement in the Garment Industry in Bandung</i> (Neneng Sofiyanti dan Najmudin Najmudin, 2023)
	Objek penelitian	Objek penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan garmen yang berlokasi di Bandung
	Metode penelitian	Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan deduktif, yang melibatkan pengujian hipotesis melalui analisis statistik data kuantitatif. Pendekatan ini memungkinkan pengujian hubungan antara variabel-variabel yang ada

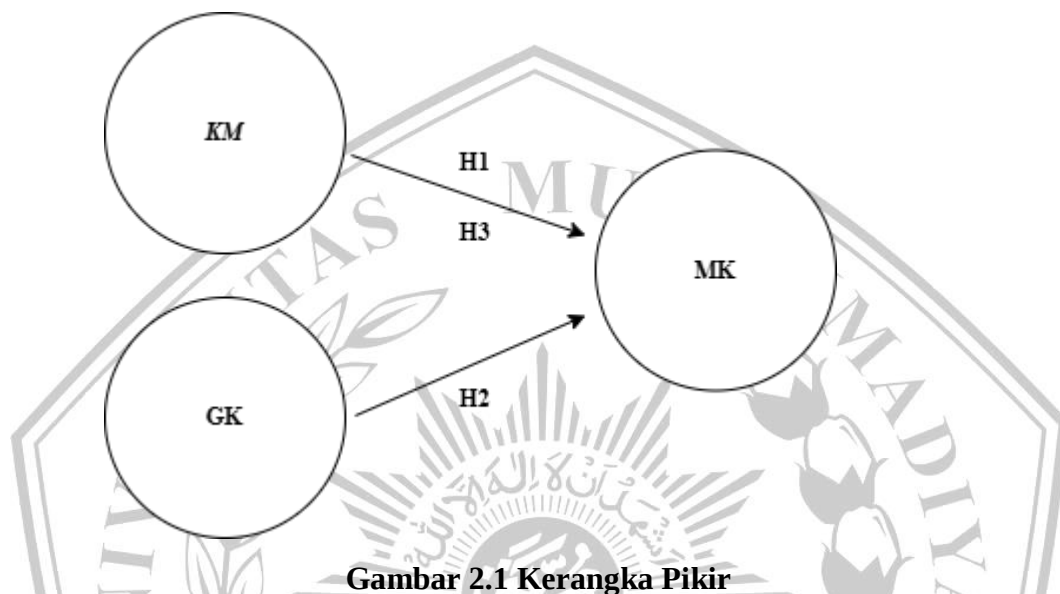
No	Penelitian terdahulu	Keterangan
	Hasil penelitian	- Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi yang kolaboratif, dan kompensasi yang adil memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan di industri garmen di Bandung. - Kompensasi yang kompetitif dan transparan juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan dan keterlibatan karyawan
5	Judul penelitian, nama peneliti, tahun penelitian	<i>Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Motivation, and Employee Performance among Construction Employes in Jakarta</i> (Bimmo Dwi Baskoro, Sudarmaji, Suherman, Ahmad Yani, dan Robby Simanjuntak, 2021)
	Objek penelitian	Objek penelitian dalam studi ini adalah perusahaan konstruksi bergrade tinggi di jakarta
	Metode penelitian	Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode kualitatif dengan metode survei, teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu rumus Solvin dari total populasi 210 perusahaan
	Hasil penelitian	- Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>transformational leadership, knowledge management</i> sama-sama berpengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. - Perusahaan disarankan untuk meningkatkan kualitas pimpinan dan praktik <i>knowledge management</i> agar motivasi kerja disana semakin optimal.
6	Judul penelitian, nama peneliti, tahun penelitian	<i>The Role of Knowledge Management, Transformational Leadership, and Organizational Commitment on Employee Performance</i> (Sabrina Sharmin Nishat dan Md. Anamul Haque, 2024)
	Objek penelitian	Objek penelitian ini adalah seluruh karyawan pada instansi sektor publik di Indonesia
	Metode penelitian	Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode kuantitatif eksplanatif, dengan populasi seluruh karyawan yang berjumlah 854 responden

No	Penelitian terdahulu	Keterangan
	Hasil penelitian	- Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Knowledge Management</i> dan <i>Transformational Leadership</i> memiliki pengaruh signifikan - Penerapan <i>Knowledge Management</i> dan <i>Transformational Leadership</i> secara signifikan meningkatkan aspek motivasional karyawan melalui komitmen terhadap organisasi
7	Judul penelitian, nama peneliti, tahun penelitian	<i>The Relationship Between Knowledge Management, Leadership Style, And Work Motivation: Evidence From An Islamic Boarding School</i> (Soeprayitno, 2020)
	Objek penelitian	Objek penelitian ini adalah guru-guru di sebuah pesantren islam yang berlokasi di Kota Solo
	Metode penelitian	Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode kuantitatif, dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang menggunakan skala <i>Likert</i> .
	Hasil penelitian	- Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Knowledge Management</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan islam <i>Knowledge Management</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru
8	Judul penelitian, nama peneliti, tahun penelitian	<i>The Role of Motivation as a Mediator of Influence Knowledge Management on Employee Performance</i> (Hastuti, Caesar Muslim, Yusuf, dan Ikrar Muadsim, 2023)
	Objek penelitian	Objek penelitian ini adalah seluruh Pegawai negeri sipil di Kota Kendari
	Metode penelitian	Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode kuantitatif, menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 104 pegawai negeri sipil di Kota Kendari
	Hasil penelitian	- Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Knowledge Management</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja - Motivasi kerja juga memediasi pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap produktivitas secara signifikan, yang

No	Penelitian terdahulu	Keterangan
		artinya <i>Knowledge Management</i> meningkatkan produktivitas karyawan melalui peningkatan motivasi kerja
9	Judul penelitian, nama peneliti, tahun penelitian	<i>Effect of Leadership an Work Motivation on Employee Performance Through Knowledge Behavior</i> (Nur Iman, Nurwati, Hatani, dan Juharsah, 2021)
	Objek penelitian	Objek penelitian ini adalah karyawan di Universitas swasta di Provinsi Sulawesi Tenggara
	Metode penelitian	Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah kuantitatif deskriptif dengan pendekatan survei
	Hasil penelitian	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja 2. Selain itu pengetahuan berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan motivasi kerja
10	Judul penelitian, nama peneliti, tahun penelitian	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Puskesmas Hilisataro Kecamatan Toma Kabupaten Nias Selatan (Perius Laia, 2025)
	Objek penelitian	Objek penelitian dalam studi ini adalah pegawai di Puskesmas Hilisataro Kecamatan Toma Kabupaten Nias Selatan, sebanyak 47 orang.
	Metode penelitian	Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif.
	Hasil penelitian	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai 2. Hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa pimpinan yang menerapkan gaya kepemimpinan secara positif dapat menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif

2.8 Kerangka Pikir dan Hipotesis

Berdasarkan dari deskripsi teori yang telah dikemukakan, maka untuk menggambarkan ikatan antar variabel yang akan diteliti dapat digambarkan dengan kerangka pikir pada gambar 2.1 yang akan menjelaskan pengaruh *Knowledge Management* dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi kerja karyawan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

KM : *Knowledge Management*

GK : Gaya Kepemimpinan

MK : Motivasi Kerja

Penelitian ini mengacu pada kerangka pemikiran yang melibatkan 3 variabel utama. Variabel pertama adalah *Knowledge Management* sebagai variabel bebas (X1), variabel kedua adalah Gaya Kepemimpinan sebagai variabel bebas (X2), dan variabel ketiga adalah Motivasi kerja sebagai variabel terikat (Y). Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini juga dilakukan untuk mengetahui variabel yang paling berpengaruh terhadap Motivasi kerja karyawan di CV. Cahaya Putra Sentosa

2.8.1 Hubungan Variabel *Knowledge Management* terhadap Motivasi kerja

Berdasarkan pada penjelasan hubungan antar variabel, terdapat beberapa hasil penelitian sebelumnya yang digunakan untuk membangun hipotesis. Penelitian dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang menunjukkan bahwa

knowledge management menumbuhkan motivasi kerja sehingga daya saing karyawan meningkat secara berkelanjutan (25). Oleh sebab itu, dari hasil penelitian tersebut dapat diajukan hipotesis penelitian yaitu:

H1 : *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

2.8.2 Hubungan Variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi kerja

Berdasarkan pada penjelasan hubungan antar variabel, terdapat beberapa hasil penelitian sebelumnya yang digunakan untuk membangun hipotesis. Penelitian dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memperkuat hubungan antara faktor motivasi kerja dan *employee engagement* (26). Oleh sebab itu, dari hasil penelitian tersebut dapat diajukan hipotesis penelitian yaitu:

H2 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja

2.8.3 Variabel yang paling berpengaruh terhadap Motivasi kerja

Berdasarkan pada penjelasan hubungan antar variabel, terdapat beberapa hasil penelitian sebelumnya yang digunakan untuk membangun hipotesis. Penelitian dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang menunjukkan bahwa praktik *knowledge management* yang baik membuat karyawan lebih berkembang dan termotivasi sehingga memberikan kontribusi terbaik (27). Oleh sebab itu, dari hasil penelitian tersebut dapat diajukan hipotesis penelitian yaitu:

H3 : *Knowledge Management* merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap Motivasi kerja