

BAB II

KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini dapat mempermudah peneliti untuk melihat perbedaan dari penelitian satu dengan penelitian lainnya. Selain itu, penelitian terdahulu ini juga dapat menjadi suatu acuan dan kajian bagi peneliti. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini disajikan pada tabel 2.1:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Metodologi	Hasil Penelitian
1.	Dewi & Rudi Wibowo (2020). The Effect Of Leadership Style, Organizational Culture And Motivation On Employee Performance	Kuantitatif dengan uji Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1. Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja dosen tetap. 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja dosen tetap 3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dosen tetap 4. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja dosen tetap
2	Mochklas (2022). The Influence of Leadership Style, Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance (Study on PMA South Korea PT. Hilon Surabaya)	Kuantitatif dengan uji Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian membuktikan bahwa: 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 4. Secara simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja

No	Penelitian	Metodologi	Hasil Penelitian
			<p>berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai</p> <p>5. Gaya kepemimpinan berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,382 sedangkan motivasi kerja sebesar 0,156 merupakan nilai koefisien terkecil dalam penelitian ini, namun motivasi pegawai tetap diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi untuk meninjau kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan.</p>
3	<p>Fauzan <i>et al.</i> (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Sebagai Intervening Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufacture Di Kawasan Karawang International Industry City (KIIC)</p>	<p>Kuantitatif dengan uji SEM PLS</p>	<p>Hasil penelitian membuktikan bahwa :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh secara tidak langsung lebih besar dibandingkan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Nilai R Square untuk variabel motivasi kerja yang diperoleh adalah sebesar 0,053 atau 5,3%. Nilai R Square untuk variabel kinerja karyawan yang diperoleh adalah sebesar 0,618 atau 61,8%. 2. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 61,8% terhadap kinerja karyawan.

No	Penelitian	Metodologi	Hasil Penelitian
4	Samosir & Sitompul (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan Pada PT. BCA, Tbk Pekanbaru	Kuantitatif dengan uji Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : 1. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. 2. Komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
5	Firmansyah & Maria (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. The Univenus Serang	Kuantitatif dengan uji Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian membuktikan bahwa : 1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Dinarwati (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo	Kuantitatif dengan uji <i>Analysis of Moment Structures</i> (AMOS)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi dan motivasi kerja namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja namun tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai pada Pemerintah Daerah Provinsi Gorontalo.
7	Musfiroh <i>et al.</i> , (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja	Kuantitatif dengan uji SEM PLS	Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa : 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Penelitian	Metodologi	Hasil Penelitian
	Karyawan Dengan Kepuasan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening		<ol style="list-style-type: none"> 2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Kepuasan karyawan mampu memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. 5. Kepuasan karyawan mampu memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. 6. Kepuasan karyawan mampu memediasi pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. 7. Hasil koefisien determinasi yang besar menunjukkan kemampuan variabel independen (gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja) dalam menjelaskan variabel dependen (kinerja karyawan) cukup kuat.
8	Haan <i>et al.</i> , (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)	Kuantitatif dengan uji SEM PLS	<p>Hasil penelitian membuktikan bahwa :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan berdampak bagi kepuasan kerja 2. Motivasi berdampak bagi kepuasan kerja 3. Budaya organisasi berdampak bagi kepuasan kerja 4. Gaya kepemimpinan berdampak bagi kinerja pegawai 5. Motivasi berdampak bagi kinerja pegawai 6. Budaya organisasi berdampak bagi kinerja pegawai 7. Gaya kepemimpinan, motivasi maupun budaya organisasi berdampak bagi kinerja pegawai

No	Penelitian	Metodologi	Hasil Penelitian
			8. Kepuasan kerja dapat memediasi gaya kepemimpinan, motivasi maupun budaya organisasi yang berdampak bagi kinerja karyawan.
9	Alexandri <i>et al.</i> , (2019). Kinerja Karyawan: Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Di Bank.	Kuantitatif dengan uji Regresi Linier Bergand	Hasil penelitian membuktikan bahwa : 1. Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. 2. Dari 3 (tiga) variabel penelitian yang dianalisis, bahwa variabel motivasi adalah variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan dan diikuti oleh variabel lingkungan kerja dan variabel gaya kepemimpinan.
10	Tolu <i>et al.</i> , (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.	Kuantitatif dengan uji Regresi Linier Bergand	Hasil penelitian membuktikan bahwa : 1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
11	Vivianie <i>et al.</i> , (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Hotel Bintang 4 di Grand Inna Malioboro	Kuantitatif dengan uji Regresi Linier Sederhana	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan kontrak. Kinerja yang tinggi dapat dilihat dari pengembangan ide, bekerja tepat waktu dan melakukan tugas yang diberikan dengan baik.

Berdasarkan tabel 2.1 di atas menunjukkan beberapa persamaan dan perbedaan. Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu terletak pada metode analisis yang digunakan. Sedangkan perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu terletak pada perbedaan objek penelitian dan periode pengamatan penelitian.

B. Kajian Teori

1. Kinerja Karyawan

1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Rachmawati (2017) kinerja karyawan yaitu perilaku dan kualitas kerja karyawan, adapun yang dimaksud dengan penilaian perilaku yaitu kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi dan partisipasi karyawan. Kinerja adalah suatu standar fisik yang diukur karena hasil kerja yang dilakukan atau dilaksanakan karyawan atas tugas-tugasnya. Kinerja adalah suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna. Menurut Foster (2014) kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap perusahaan karena mereka dituntut untuk melaksanakan tugas mereka dengan penuh tanggung jawab. Kualitas sumber daya manusia memiliki manfaat ditinjau dari pengembangan perusahaan yaitu perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan pelatihan, perencanaan dan pengembangan karier, efisiensi proses penempatan staf dan kesempatan kerja yang sama.

Menurut Manulang (2015) kinerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengetahuan (Knowledge) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.

2. Keterampilan (Skill), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.
3. Abilities yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut Duha (2018) yaitu.

1. Motivasi

Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja.

2. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah sistem kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dalam suatu organisasi dan membimbing perilaku para anggotanya.

3. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya.

4. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja adalah suatu proses pembelajaran dan penambahan perkembangan potensi bertingkah laku baik dari bertingkah laku baik dari pendidikan formal maupun nonformal atau bisa diartikan sebagai suatu

proses yang membawa seseorang kepada suatu pola tingkah laku yang lebih tinggi.

5. Kompensasi

Kompensasi langsung adalah segala macam imbalan yang berwujud uang seperti gaji, macam-macam tunjangan, THR, insentif, komisi, bonus dan lainnya.

6. Pelatihan

Pelatihan adalah kegiatan melatih atau mengembangkan suatu keterampilan dan pengetahuan kepada diri sendiri atau orang lain, yang terkait dengan kompetensi tertentu yang dianggap berguna.

7. Pengembangan karir

Pengembangan karir dapat diartikan sebagai kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai merencanakan karir masa depan di tempat mereka bekerja. Sehingga pegawai yang bersangkutan dan juga pihak perusahaan bisa mengembangkan diri secara optimal.

8. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja menjadi faktor yang memengaruhi keputusan karyawan dalam bekerja.

9. Jenis pekerjaan/ karakteristik pekerjaan.

Jenis pekerjaan adalah ragam aktivitas yang dilakukan oleh manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2016) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator yaitu.

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja diketahui dari penampinan, kemampuan, keamanan, ketahanan dan ketergantungan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

1.4 Manfaat Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2017) manfaat penilaian kinerja karyawan adalah:

1. Meningkatkan prestasi kerja.

Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.

2. Memberi kesempatan kerja yang adil.

Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Melalui penilaian, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan.

4. Penyesuaian kompensasi.

Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.

5. Keputusan promosi dan demosi.

Hasil penilaian dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan.

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi.

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses recruitment dan seleksi.

8. Meningkatkan kemajuan perusahaan.

Kinerja yang baik menggambarkan karyawan bekerja dengan baik sehingga mendukung kemajuan perusahaan.

2. Gaya Kepemimpinan

2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Miswan (2012) perilaku kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang fokusnya tidak pada sifat-sifat atau karakteristik pemimpin tetapi pada tindakan interaksi terhadap orang-orang yang ada disekitar kerjanya dan pada sekelompok orang/bawahan. Seorang pemimpin harus mampu menganalisis situasi sosial kelompok atau organisasinya yang dapat dimanfaatkan dalam mewujudkan fungsi perilaku kepemimpinan dengan kerjasama dan bantuan orang-orang yang dipimpinya.

Menurut Hasibuan (2015) kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagalnya suatu perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Gary (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang secara bersama-sama, sehingga mereka memahami dan mau melakukannya.

Menurut Sutikno (2014) kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinya, agar mau berbuat seperti yang

diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya. Sedangkan Rivai (2014) menjelaskan kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Hasibuan (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Menurut Frengky (2016) gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari beberapa defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok dengan memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

2.2 Fungsi Gaya Kepemimpinan

Fungsi gaya kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan berkelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan

bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi tersebut. Secara operasional ada 5 fungsi pokok gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Rivai (2014) yaitu:

1. Fungsi instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan motivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah (Rivai, 2014).

2. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya konsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai bahan informasi yang diperlukan menetapkan keputusan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feed back) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dilaksanakan.

3. Fungsi partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok-pokok orang lain (Rivai, 2014).

4. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan kelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.

5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengrahan, koordinasi dan pengawasan (Rivai, 2014).

2.3 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Dan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rivai, 2014). Corak atau gaya kepemimpinan (leadership style) akan sangat berpengaruh terhadap efektivitas pemimpin. Robbins (2016) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik yaitu (Robbins, 2016):

- a. Visi dan artikulasi, memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status qua, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. Resiko personal, pemimpin kharismatik bersedia menempuh resiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk membuat perubahan.
- c. Peka terhadap lingkungan, pemimpin kharismatik mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional, pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional yaitu (Robbins, 2016):

- a. Imbalan kontingen, kontrak pertukaran imbalan atas upah yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.

- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif), melihat dengan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menepuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen mendasar pengecualian (pasif), mengintervensi hanya jika standar tidak di penuhi.
- d. Laissez-faire, melepas tanggung jawab, menghindari perbuatan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai saran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional (Robbins, 2016):

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk mengfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasihati.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini juga diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal kemasa depan dengan membangkitkan ketrampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya (Robbins, 2016).

2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Handoko (2015) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan

2.5 Tugas Kepemimpinan

Menurut Kartono (2017) tugas kepemimpinan disajikan sebagai berikut :

1. 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.

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau jabatan secara efektif dan pada tempatnya.

5. 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.

6. 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.

2.6 Indikator Gaya Kepemimpinan

Pedekatan gaya kepemimpinan menghasilkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas atau yang mengutamakan penyelesaian tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada orang atau yang mengutamakan penciptaan hubungan-hubungan manusiawi (Sutrisno, 2016). Gaya kepemimpinan dinilai melalui (*least-preffered-cowarker*) LPC sudah waktunya untuk mengevaluasi situasi agar dapat menyesuaikan pemimpin dan situasinya. Indikator gaya kepemimpinan menurut Robbins (2018) yaitu.

1. Hubungan pemimpin-anggota.

Tingkat keyakinan diri, kepercayaan dan rasa hormat karyawan terhadap pemimpinnya; dinilai sebagai hal baik atau tidak baik.

2. Struktur tugas.

Tingkat di mana penugasan pekerjaan distrukturisasi dan diformulasi; dinilai sebagai tinggi atau rendah.

3. Kekuatan posisi.

Tingkat pengaruh seorang pemimpin atas aktivitas seperti, perekrutan, pemecatan, pendisiplinan, promosi dan peningkatan gaji dinilai sebagai kuat atau lemah.

3. Budaya Organisasi

3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2016) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Para karyawan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai organisasi berdasarkan pada faktor- faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim dan dukungan pada orang. Persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian organisasi. Persepsi bisa dalam bentuk positif atau dalam bentuk negatif, keseluruhannya akan mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja dengan dampak yang lebih besar pada budaya organisasi yang lebih kuat.

Menurut Luthans (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku akan sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Berdasarkan definisi di atas, budaya organisasi adalah sistem nilai dan keyakinan bersama yang berasal dari pola kebiasaan yang diperoleh kelompok.

3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2016) faktor yang mempengaruhi budaya organisasi perusahaan, yaitu :

1. Gaya manajemen dan kepemimpinan

Gaya manajemen dan kepemimpinan yang ada di perusahaan juga dipengaruhi oleh struktur organisasi perusahaan. Hal-hal yang dipengaruhi antara lain: kegiatan memimpin dan mengendalikan, kegiatan organisasi dan mengendalikan karyawan.

2. Komunikasi

Pola komunikasi yang berdampak positif bagi budaya perusahaan adalah yang bersifat efektif. Komunikasi yang efektif memudahkan pihak manajemen untuk melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, mengumumkan aturan perusahaan, dan menginformasikan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan.

3. Karakteristik dan struktur organisasi

Bidang yang digeluti organisasi memengaruhi budaya yang berlaku di dalam organisasi tersebut. Perusahaan yang bergerak di bidang kreatif memiliki budaya organisasi yang berbeda dengan organisasi pemerintahan. Kompleksitas hierarki dan ukuran organisasi juga mempengaruhi hubungan personal, kebebasan, dan proses komunikasi antar anggotanya.

3.3 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu sistem nilai yang disepakati dan dianut bersama oleh anggota organisasi dalam bekerja, yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi yang lain Robbins & Judge (2016).

Sistem nilai tersebut selanjutnya akan membentuk karakteristik utama dari organisasi tersebut. Indikator budaya organisasi tersebut meliputi :

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Orientasi terhadap detail, berkaitan dengan sejauh mana para anggota organisasi atau karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan dan perhatian terhadap hal-hal yang detail.
3. Orientasi terhadap hasil,yaitu sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil tersebut.
4. Orientasi karyawan, yaitu sejauh manakeputusan manajemen memperhitungkan efekhasil kepada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi terhadap tim, berkaitan dengan sejauh mana kegiatan kerja organisasi dilaksanakan dalam tim-tim kerja, bukan pada individu.
6. Agresif, sejauh mana orang-orang dalam organisasi menunjukkan rasa antusias, keagresifan dan kompetitif.
7. Stabilitas, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi masing-masing karakteristik budaya organisasi tersebut bergerak pada satu kontinum dari rendah ke tinggi, sehingga dengan penilain budaya organisasi dari tujuh karakteristik tersebut akan diperoleh pemahaman yang konkrit tentang bagaimana semua urusan diselesaikan dan bagaimana anggota organisasi berperilaku.

4. Motivasi

4.1 Pengertian Motivasi

Menurut Martoyo (2015) mendefinisikan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Motivasi kerja merupakan stimulus atau rangsangan bagi setiap karyawan untuk bekerja dalam menjalankan tugasnya. Dengan motivasi yang baik maka para karyawan akan merasa senang dan bersemangat dalam bekerja sehingga mengakibatkan perkembangan dan pertumbuhan yang signifikan pada diri organisasi.

Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberi energi, mendorong kegiatan dan mengarahkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan. Motivasi muncul dari kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persestensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan sesuatu kegiatan, baik yang bersumber dari individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja, berwirausaha maupun dalam kehidupan lainnya (Siagian, 2017).

Menurut Sedarmayanti (2017) motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*)". Oleh karena itu, motivasi kerja

dapat diartikan sebagai semangat kerja yang ada pada karyawan yang membuat karyawan tersebut dapat bekerja untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi akan membuat seseorang akan bekerja keras untuk melakukan pembentukan ide dan gagasan baru, kemudian di implementasikan menjadi usaha baru melalui aktivitas untuk memenuhi kepuasan kerja.

Berdasarkan beberapa pengertian maka disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu keadaan jiwa atau sikap seseorang dalam memberi energi, mendorong kegiatan dan mengarahkan perilaku dalam mencapai suatu tujuan yang dapat memberikan kepuasan.

4.2 Faktor –Faktor Penggerak Motivasi

Menurut Siagian (2017) menyatakan ada beberapa faktor penggerak motivasi yaitu.

1. Keinginan untuk hidup

Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia melakukan sesuatu atau bekerja untuk dapat makan dan minum sehingga dapat melanjutkan kehidupannya.

2. Keinginan untuk melakukan sesuatu

Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja dan melakukan sesuatu.

3. Keinginan akan kekuasaan

Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, yang mendorong orang lain melakukan sesuatu.

4. Keinginan akan adanya pengakuan

Keinginan akan pengakuan, penghormatan, dan status sosial, merupakan jenis terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Dengan demikian, setiap orang memiliki motif keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) tertentu dan mengharapkan kepuasan dan hasil yang akan dilakukan.

4.3 Fungsi Motivasi

Menurut Sardiman (2014) menjelaskan bahwa ada beberapa fungsi motivasi diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Mendorong manusia untuk berbuat, jadi motivasi dalam hal ini merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan yang akan dikerjakan.
2. Menentukan arah perbuatan, yakni kearah tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian motivasi dapat memberikan arah dan kegiatan yang harus dikerjakan sesuai dengan rumusan tujuannya.
3. Menyelesaikan perbuatan, yakni menentukan perbuatan-perbuatan apa yang harus dikerjakan yang serasi guna mencapai tujuan, dengan menyisihkan perbuatan-perbuatan yang tidak bermanfaat bagi tujuan tersebut.

4.4 Bentuk-Bentuk Motivasi

Motivasi merupakan suatu dorongan yang dapat menjadi semangat dalam melakukan dan melaksanakan suatu pekerjaan. Semangat yang dimiliki seseorang

tersebut dapat bersumber dari dirinya sendiri maupun dari luar, di mana keduanya akan lebih pintar jika bersama-sama menjadi pendorong motivasi seseorang. Menurut Prawirosentono (2017) berpendapat bahwa ada dua bentuk dasar dari motivasi sebagai berikut.

1. Motivasi ekstrinsik (dari luar)

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang timbul dari luar diri seseorang atau karyawan, yang dapat mendorong karyawan tersebut untuk membangun dan menumbuhkan semangat motivasi pada diri karyawan tersebut untuk merubah seluruh sikap yang dimiliki saat ini. Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Indikator motivasi ekstrinsik yaitu (Prawirosentono, 2017).

- a. Motivasi atasan/ pimpinan
- b. Kompensasi/ bonus
- c. Gaji
- d. Lingkungan kerja yang nyaman
- e. Tunjangan hari libur
- f. Tunjangan kesehatan

2. Motivasi instrinsik (dalam diri seseorang atau kelompok)

Motivasi instrinsik adalah motivasi yang diberikan dari atasan ke bawah yang dapat tumbuh dan berkembang dalam diri seseorang atau karyawan, sehingga dapat mempengaruhi dalam melakukan suatu pekerjaan yang telah diberikan oleh atasan. Motivasi ini menghasilkan integritas dari tujuan-tujuan,

baik tujuan organisasi maupun tujuan individu di mana keduanya dapat terpenuhi. Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya pekerjaan yang dilaksanakan. Indikator motivasi intrinsik yaitu (Prawirosentono, 2017).

- a. Tanggung jawab, merupakan besarnya tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
- b. Dedikasi, merupakan penghargaan atau umpan balik atas hasil pekerjaannya
- c. Kesempatan berkembang, memiliki tujuan yang jelas dan menantang serta melaksanakan tugas dengan target yang jelas.
- d. Perasaan senang terhadap pekerjaan yang dilakukan

Menurut Hasibuan (2015) menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan yaitu.

1. Kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan: pemberian gaji, pemberian bonus, uang makan, uang transport, fasilitas perumahan, dan sebagainya.
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan, ditunjukkan dengan: fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, dan perlengkapan keselamatan kerja.

3. Kebutuhan sosial, ditunjukkan dengan: melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Kebutuhan akan penghargaan, ditunjukkan dengan: pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerja.
5. Kebutuhan perwujudan diri, ditunjukkan dengan: sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, di mana karyawan tersebut akan mengarahkan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, 2015).

4.5 Tujuan Motivasi

Menurut Kaswan (2017) menyatakan ada beberapa tujuan motivasi sebagai berikut.

1. Mempertahankan kestabilan karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja seseorang
4. Meningkatkan tingkat kedisiplinan karyawan
5. Meningkatkan, kreativitas, loyalitas dan partisipasi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
8. Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang telah diberikan kepada karyawan

9. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan perlengkapan yang ada didalam suatu perusahaan.

Tujuan diberikan motivasi kerja kepada karyawan adalah agar karyawan tersebut bisa melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien, dengan demikian diharapkan karyawan mampu memelihara dan meningkatkan moral, semangat dan gairah kerja, karena dirasakan sebagai pekerjaan yang menantang. Program motivasi seperti ini akan dapat mendorong karyawan dalam mengembangkan prestasi dalam suatu perusahaan maupun usaha, yang akan memicu tumbuh dan berkembangnya persaingan sehat antara karyawan lain dalam suatu usaha maupun perusahaan (Kaswan, 2017).

3.6 Indikator Motivasi

Indikator motivasi menurut Sedarmayanti (2017) yaitu :

1. Kebutuhan fisiologi.

Kebutuhan seseorang akan makanan, minuman, tempat beteduh, seks, dan kebutuhan fisik lainnya.

2. Kebutuhan keamanan.

Kebutuhan seseorang akan keamanan dan perlindungan diri kejahatan fisik dan emosional, serta jaminan bahwa kebutuhan fisik akan terus dipenuhi.

3. Kebutuhan sosial.

Kebutuhan seseorang akan kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.

4. Kebutuhan penghargaan.

Kebutuhan seseorang akan faktor-faktor penghargaan internal seperti harga diri, otonomi dan prestasi serta faktor-faktor penghargaan eksternal, seperti setatus, pengakuan, dan perhatian.

5. Kebutuhan aktualisasi-diri.

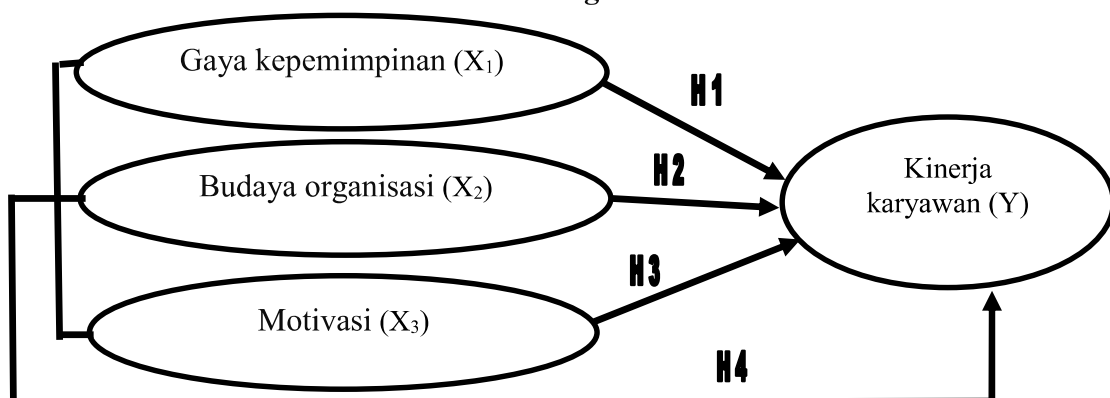
Kebutuhan seseorang akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri; dorongan unruk mampu menjadi apa yang diinginkan.

C. Kerangka Berfikir dan Hipotesis

1. Kerangka berfikir

Konsep atau kerangka pemikiran menggambarkan hubungan antara variable pada penelitian ini yang menjadi acuan alur pembahasan pada penelitian ini. Kerangka konsep ini menunjukkan bagaimana hubungan antar variabel di mana pada penelitian ini didefinisikan terdapat satu variabel bebas dan satu variabel terikat. Konsep penelitian ini tertuang dalam gambar sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian



Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Berdasarkan gambar dapat dipahami bahwa tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan di Hotel Ascent Premiere Kota Malang secara parsial dan simultan.

2. Hipotesis

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang paling tepat yaitu gaya kepemimpinan yang dapat memaksimalkan kinerja, dan mudah dalam menyesuaikan dengan segala situasi dalam organisasi (Firmansyah & Maria, 2022). Penelitian Dinarwati (2021) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Gaya kepemimpinan sebagai bentuk sifat yang diterapkan pemimpin untuk mempengaruhi anggota kelompoknya untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah disepakati bersama.

Penelitian Mochklas (2022) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan bertujuan untuk mendorong, memberi gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal yang ingin dicapai perusahaan. Gaya kepemimpinan yang cocok diterapkan pada perusahaan seperti gaya visioner sebagai kemampuan pimpinan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik (Kumalasari & Efendi, 2022). Hipotesis pertama yaitu.

H₁ : gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

b. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Fauzan *et al.* (2022) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat akan mendukung perkembangan kinerja karyawan serta memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan bersama. Pada akhirnya akan membentuk perilaku karyawan ke arah tertentu sesuai yang diinginkan oleh organisasi. Penelitian Samosir & Sitompul (2022) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hipotesis kedua yaitu, H₂ : budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

c. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Musfiroh *et al.*, (2022) membuktikan bahwa secara parsial motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi sebagai dorongan yang timbul pada diri karyawan untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin. Motivasi akan membuat seseorang akan bekerja keras untuk melakukan pembentukan ide dan gagasan baru, kemudian di implementasikan menjadi usaha baru melalui aktivitas untuk memenuhi kepuasan kerja. Penelitian Haan *et al.*, (2022) menjelaskan bahwa motivasi kerja mampu meningkatkan kinerja karyawan. Fungsi motivasi untuk mendorong karyawan untuk berbuat, menentukan arah perbuatan dan menyelesaikan perbuatan. Karyawan yang memiliki motivasi dan disiplin tinggi akan berusaha seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan.

Motivasi pada suatu organisasi atau perusahaan bertujuan untuk mendorong semangat kerja para karyawan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan demi terwujudnya suatu organisasi. Motivasi kerja

yang tinggi menyebabkan karyawan berusaha seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi (Tolu *et al.*, 2021). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan menumbuhkan semangat kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan (Rifa'i *et al.*, 2017). Hipotesis ketiga yaitu.

H₃ : motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

d. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Firmansyah & Maria (2022) membuktikan kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Didukung penelitian Dewi & Rudi (2020) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tindakan untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu perlu didukung oleh penerapan gaya kepemimpinan yang tepat, adanya budaya organisasi yang saling mendukung dan mendapatkan motivasi. Penelitian Mochklas (2022) juga menjelaskan bahwa simultan gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dibuat hipotesis keempat yaitu.

H₄ : gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel Ascent Premiere Kota Malang