

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Keseimbangan (*General Equilibrium Theory*)

Teori Keseimbangan atau General Equilibrium Theory diperkenalkan oleh John Stacey Adams, seorang psikolog yang fokus pada bidang kerja dan perilaku, pada tahun 1963. Teori ini didasarkan pada anggapan bahwa individu secara alami menginginkan perlakuan yang adil atau seimbang, terutama terkait dengan kepuasan yang bersifat relasional, yaitu bagaimana seseorang memandang distribusi sumber daya dalam suatu hubungan interpersonal sebagai adil atau tidak. Teori ini juga memberikan perspektif yang lebih luas mengenai bagaimana individu menilai keadilan, yang dianggap lebih komprehensif dibandingkan dengan teori-teori motivasi lainnya (Adams, 1963)

Teori keseimbangan (*general equilibrium theory*) dalam psikologi motivasi dikemukakan oleh Fritz Heider. Teori ini menjelaskan bahwa dorongan untuk mempertahankan nilai keyakinan seorang dari waktu ke waktu mendorong menuju keseimbangan psikologis

Menurut Maslow (1943) keseimbangan dalam MSDM dapat dicapai ketika karyawan dapat memenuhi kebutuhan dasar dan kebutuhan pribadi mereka.

Menurut Adams, ketidak adilan menciptakan ketegangan sebanding dengan ketidak seimbangan. Ini adalah ketegangan yang memotivasi individu untuk mengurangi kesenjangan tersebut. Akibatnya, semakin tinggi perasaan

ketidakadilan, maka semakin besar dorongan individu untuk menguranginya.

Dalam konteks ini, teori ekuitas dapat digunakan untuk memahami dinamika perilaku dalam organisasi.

Teori keseimbangan memiliki berbagai manfaat dalam konteks ekonomi dan sosial :

- a. Stabilitas Harga: teori keseimbang ekonomi membantu menciptakan stabilitas harga di pasar.
- b. Keseimbangan pasar : menciptakan kondisi dimana kualitas yang ditawarkan dan dimint seimbang, mencegah kekurangan atau kelebihan pasokan.
- c. Efisiensi Ekonomi: sumber daya yang dilokasikan secara efisien, dengan barang dan jasa diproduksi serta dikonsumsi dengan tingkat yang paling menguntungkan masyarakat
- d. Prediksi pasar: memberikan kerangka kerja untuk memprediksi perilaku pasar dalam jangka pendek
- e. Penilaian kebijakan: pemerintah dan lembaga ekonomi dapat menggunakan teori ini untuk mengevaluasi dampak dari kebijakan ekonomi yang usulkan atau diterapkan.
- f. Menghindari inflasi dan deflasi: risiko inflasi atau deflasi cenderung lebih rendah, memberikan stabilitas makroekonomi yang penting bagi pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.
- g. Keseimbangan jangka pendek: menciptakan keseimbangan jangka pendek antara pasokan dan permintaan.

- h. Memahami sistem ekonomi: berfungsi untuk memahami faktor-faktor penentu dalam pola perekonomian.
- i. Dasar kesepakatan: teori keseimbangan memerlukan kesepakatan antara jumlah barang yang ditawarkan dan diminta, termasuk harga yang terbentuk, berperan sebagai dasar dalam menyesuaikan kemampuan beli masyarakat terhadap suatu produk atau jasa.
- j. Peningkatan kesejahteraan masyarakat: keseimbangan ekonomi memberikan manfaat ekonomi bagi masyarakat.
- k. Stabilitas keuangan: dalam kondisi ekonomi yang seimbang, sistem keuangan cenderung tetap stabil dan tidak mengalami gangguan struktural yang signifikan dalam jangka panjang.
- l. Tidak terjadi kelangkaan: Keseimbangan ekonomi menunjukkan bahwa ketersediaan barang dan jasa sesuai dengan permintaan, sehingga harga tetap stabil dan tidak terjadi kekurangan atau kelebihan secara signifikan.

Teori keseimbangan dalam beragam cabang ilmu, antara lain ekonomi, psikologi, dan ilmu sosial, Tujuan utamanya dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Stabilitas sistem: Teori ini berusaha menjelaskan bagaimana sistem dapat mencapai dan mempertahankan keseimbangan dalam kondisi tertentu.
- b. Prediksi perilaku: Teori keseimbangan membantu dalam memprediksi bagaimana individu atau kelompok akan berperilaku dalam situasi tertentu.
- c. Pengelolahan sumber daya: Dalam konteks lingkungan dan sumber daya, teori keseimbangan membantu memahami cara terbaik untuk mengelola sumber daya agar tetap berkelanjutan dan tidak habis.

- d. Analisis dinamika sistem: Teori ini digunakan untuk menganalisis perubahan dalam satu bagian sistem dapat mempengaruhi keseluruhan.
- e. Pencapaian harmoni sosial: Dalam ilmu sosial, teori keseimbangan berupaya menjelaskan bagaimana individu dan kelompok dapat mencapai harmoni dalam interaksi sosial.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Demokratis

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut (Sepmady Hutahaean, 2021) mengatakan bahwa kepemimpinan demokratis yaitu kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu, yang terbentuk akibat kombinasi faktor internal dan eksternal. Secara umum, kepemimpinan adalah keterampilan untuk memengaruhi sikap dan perilaku orang lain, tanpa memandang jabatan, agar tindakan individu dapat selaras dengan tujuan organisasi

(A. Wulandari, 2024) kepemimpinan demokratis merupakan metode kepemimpinan dimana pemimpin mengintegrasikan nilai- nilai demokrasi dalam proses pengambilan keputusan dan mengelolah tim atau organisasi. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin memberikan keterlibatan langsung dari anggota tim atau orgaisasi dalam pengambilan keputusan, memberikan mereka peluang untuk menyampaikan ide, saran, dan pendapat mereka.

Menurut Erlangga, (2018) pemimpi yang demokratis (partisipatif) ialah pemimpin yang berdiskusi dengan kelompok tentang topik yang relevan bagi mereka dan memungkinkan keterlibatan melalui penyampaian ide, saran dan pendapatnya. Komunikasi berjalan dengan lancar, sara dibuat kedua arah

(ambiguiti). Sebagian tanggung jawab dalam pengambilan keputusan tetap berada di tangan pemimpin.

Menurut studi yang dilakukan oleh Lewin dan rekan-rekannya, gaya kepemimpinan partisipatif atau demokratis dianggap sebagai yang paling efektif. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya memberikan pelatihan kepada pegawai, tetapi juga aktif dalam kelompok serta terbuka terhadap masukan dari anggotanya. Meskipun pemimpin tetap memegang kendali atas keputusan akhir, anggota merasa dilibatkan dalam proses, sehingga meningkatkan motivasi dan kreativitas mereka (Asmara, 2017)

Menurut teori kontingensi (Asmara, 2017) gaya kepemimpinan demokratis memprioritaskan musyawara untuk memperoleh mufakat ; metode kerja dari, dan untuk kepentingan semua.

Teori kontigensi (*contingency theory*) bergerak dari anggapan bahwasanya gaya kepemimpinan dalam membuat putusan bergerak bolak-balik dari satu kondisi ke kondisi lainnya, dan hal tersebut dianggap sebagai pendekatan yang paling efektif dalam pengelolaan.

Menurut Rohaeni(2016) gaya kepemimpinan demokratis atau partisipatif yaitu pemimpin yang menerapkan gaya ini, menggerakan partisipasi pengikut dalam kegiatan organisasinya. Di bawah kepemimpinan demokratis, terbentuk interaksi dekat antara anggota. Pemimpin menduduki posisinya karena loyalitas terhadap kepentingan anggota.

b. Karakteristik Kepemimpinan Demokatis

Beberapa karakteristik tambahan dari kepemimpinan demokratis melibat (Iwari, 2022) :

1) Penghargaan terhadap Diversitas Ide

Pemimpin demokratis menghargai perbedaan pendapat dan pandangan dalam kelompok. Mereka memotivasi anggota kelompok untuk menyuarakan ide-ide yang berbeda dan menggabungkan berbagai perspektif untuk mencapai solusi terbaik.

2) Pembagian Tanggung Jawab

Pemimpin demokratis cenderung mendistribusikan tanggung jawab di antara anggota kelompok. Hal ini dapat memberikan kesempatan untuk pengembangan ketrampilan, meningkatkan kepercayaan diri, dan memotivasi anggota tim untuk bekerja lebih keras.

3) Proses Pengambilan Keputusan yang Terbuka

Keputusan diambil melalui proses diskusi terbuka, bukan hanya oleh pemimpin. Pemimpin demokratis mencoba mencapai konsensus atau mayoritas suara dalam pengambilan keputusan

4) Fokus pada Pengembangan Personal dan Profesional

Pemimpin demokratis mendukung pertumbuhan dan perkembangan individu dalam kelompok. Mereka memberikan dukungan untuk pelatihan, pengembangan ketrampilan, dan mencapai tujuan pribadi dan profesional anggota tim.

5) Keseimbangan Antara Otonomi dan Pengawasan

Pemimpin demokratis memberikan otonomi pada anggotakelompok untuk mengambil inisiatif, namun tetap memberikan arahan dan pengawasan jika diperlukan.

c. **Tipe pemimpi yang demokratis**

Studi kepemimpinan telah menunjukkan bahwa model kepemimpinan demokratis merupakan pilihan yang paling sesuai untuk organisasi modern karena (J.Ngo, 2022) :

- 1) Sang pemimpin memiliki kecenderungan untuk dengan senang hati menerima masukan, pandangan, dan bahkan kritik dari anggota timnya
- 2) Terus- menerus berupaya memprioritaskan kerjasama dalam tim untuk mencapai tujuan yang diinginkan
- 3) Sesalu berusaha untuk meningkatkan kesuksesan kolektif dari pada hanya fokus pada keberhasilan pribadi.
- 4) Konsisten dalam usaha untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan pribadi demi pertumbuhan dan kemajuan bersama.

d. **Teori Gaya kepemimpinan demokratis**

Gaya kepemimpinan pada mulanya dapat dipandang dari berbagai prespektif. Dari prespektif itu perilaku kepemimpinan, seperti yang ditunjukan Tannenbaum dan Schmidt (Amran, 1999), perilaku kepemimpinan membentuk menghubungkan dalamsatu kesatuan mulai dari sifat otokratik hingga sifat demokratis.

Secara umum, pendekatan teori kepemimpinan dibagi menjadi tiga aspek menurut (Sutrisno, 2011), yaitu :

1) Teori sifat

Teori sifat yaitu seorang yang yang memiliki bakat memimpin sejak lahir karena mempunyai karakter pemimpin. Akan tetapi, teori ini pun menyadari bahwa sifat kepemimpinan bisa diperoleh dari pengalaman dan pembelajaran.

2) Teori perilaku

Perilaku pemimpin yang fokus pada pelaksanaan tugas yaitu pemimpin yang mengutamakan penyelesaian tugas untuk mencapai tujuan atau standar kinerja tertentu. Kepemimpinan yang menekankan aspek hubungan sosial umumnya ditandai dengan gaya demokratis atau partisipatif.

3) Teori situasi

Teori situasional berupaya memperluas pendekatan kepemimpinan yang selaras dengan situasi serta tuntutan yang berlaku. Dalam perspektif ini, seorang pemimpin dinilai efektif apabila mampu memahami situasi serta kebutuhan organisasi yang dipimpinnya

e. Indikator Kepemimpinan Demokratis

Penelitian ini menggunakan empat indikator utama untuk menilai gaya kepemimpinan demokratis. Berikut adalah deskripsi untuk setiap indikator tersebut (Ferils & Utami, 2022) :

1) Keputusan dibuat bersama

Gaya kepemimpinan demokratis ditandai dengan proses pengambilan keputusan yang melibatkan partisipasi aktif dari anggota tim atau bawahan.

Pemimpin yang menerapkan gaya ini memberikan ruang bagi anggota timnya untuk turut serta dalam membuat keputusan yang bersifat strategis atau taktis. Keputusan bersama ini selain meningkatkan rasa memiliki keterlibatan tim dalam hasilnya, namun turut membentuk lingkungan kerja yang kolaboratif dan demokratis.

2) Menghargai potensi setiap bawahannya

Gaya kepemimpinan demokratis mencerminkan sikap pemimpin yang menghargai dan mengakui potensi serta kontribusi unik setiap anggota timnya. Pemimpin yang mempraktikan indikator ini berusaha untuk memahami kekuatan dan keahlian individu dalam tim, kemudian memberikan dukungan dan kesempatan agar potensi tersebut dapat berkembang. Penghargaan terhadap potensi individu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memotivasi anggota tim untuk memberikan kontribusi maksimal.

3) Mendengar kritik, saran atau pendapat dari bawahan

Gaya kepemimpinan demokratis mempromosikan interaksi timbal balik antara pemimpin dan anggota tim. Pemimpin yang mengamalkan prinsip ini bersedia mendengarkan kritik, saran, dan pendapat yang berasal dari bawahan. Sikap terbuka termasuk dari tim menciptakan atmosfer dimana ide-ide baru dapat muncul, masalah dapat diidentifikasi, dan solusi dapat ditemukan bersama-sama. Ini memperkuat rasa keterlibatan dan tanggung jawab anggota tim terhadap kesuksesan keseluruhan.

4) Melakukan kerja sama denganbawahannya

Gaya kepemimpina demokratis mengedepankan kerja sama dan kolaborasi antara pemimpin dan anggota tim. Pemimpin yang menerapkan indikator ini aktif terlibat dalam pekerjaan tim, membengun hubungan yang erat dengan bawahan, dan memotivasi mereka untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama. Melalui kerja samayang kuat , pemimpin demokratis membentuk tim yang efektif terhadap perubahan, sekaligus meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan anggota tim.

2.1.3 Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan suatu kondisi yang mengarahkan individu untuk menjalankan tugas sesuai perannya dalam organisasi. Secara umum, motivasi berkaitan dengan upaya membangkitkan semangat kerja agar seseorang mau memberikan kemampuan dan keahliannya secara optimal demi tercapainya tujuan organisasi. Menurut Sutrisno, motivasi adalah faktor pendorong yang membuat individu melaksanakan suatu kegiatan spesifik. Motivasi juga mencakup pola sikap serta sistem nilai yang membentuk perilaku individu dalam meraih tujuan spesifik. Nilai dan sikap tersebut, meskipun tidak tampak secara langsung, berperan penting dalam mendorong perilaku individu. Dorongan ini meliputi dua aspek utama, yaitu arah tindakan (usaha menuju tujuan) dan kekuatan tindakan (tingkat intensitas usaha individu dalam bekerja)

Motivasi memiliki peranan penting dalam dunia kerja, karena melalui motivasi diharapkan setiap individu terdorong untuk menunjukkan semangat serta kerja keras demi mencapai tingkat produktivitas yang optimal. Tindakan seseorang dipengaruhi oleh dorongan yang muncul dari keinginan, pemenuhan

kebutuhan, pencapaian tujuan, serta rasa puas yang ingin diperoleh. Rangsangan-rangsangan inilah yang kemudian menimbulkan dorongan internal untuk bertindak. Secara umum, motivasi berfungsi sebagai pendorong utama yang mampu menggerakkan karyawan untuk bekerja secara maksimal guna meraih target yang telah ditetapkan. Keadaan ini berpotensi mengoptimalkan hasil kerja karyawan yang pada akhirnya turut mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Atas dasar tersebut, manajer harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendorong motivasi tinggi dalam diri karyawan agar melaksakan pekerjaannya (Yuliani, 2023).

Motivasi merupakan keseluruhan daya penggerak pegawai yang mengarah pada aktivitas kerja yang menjamin keberlangsungan dan memberi arah pada aktivitas yang dilakukan sehingga perusahaan atau lembaga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk maningkatkan motivasi, penting untuk meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja dan memungkinkan mereka mencapai hasil yang diinginkan manajemen. Motivasi adalah proses pemberian dorongan yang mampu membangkitkan semangat individu agar bersedia bekerja sama, bertindak secara efisien, serta mengerahkan seluruh potensi yang dimiliki mulai dari dorongan hingga penyesuaian diri untuk mencapai kepuasan (Farida et al., 2021).

Menurut Hasibuan (1999), motivasi berkaitan dengan upaya untuk mendorong tos kerja tinggi para staf agar bersedia bekerja secara maksimal dengan mengerahkan seluruh kompetensi dan keahlian yang dikuasai demi tercapainya tujuan organisasi. Motif kerap disamakan dengan dorongan, yang

dalam hal ini merujuk pada motivasi internal yang melekat pada diri seseorang, baik secara psikologis maupun fisik, untuk melakukan suatu tindakan. Dorongan tersebut bertindak sebagai tenaga pendorong (driving force) yang menggerakkan individu dalam bertingkah laku, dan perilaku tersebut selalu diarahkan pada pencapaian tujuan tertentu. Sejalan dengan hal ini, Jones (1997) menyatakan bahwa motivasi berhubungan erat dengan proses yang membentuk serta mempertahankan perilaku individu menuju suatu tujuan yang ingin dicapai.

Wexley & Yukl (1977), menetapkan definisi terkait motivasi sebagai *the proces by which behavior is energized and directed*. Pengertian motivasi menurut Wexley & Yukl (1977) merupakan proses membangkitkan atau menumbuhkan motif, yang juga dipahami sebagai suatu kondisi atau keadaan yang menjadi sumber munculnya motif. Dengan kata lain, motivasi adalah faktor yang membangkitkan semangat dan mendorong seseorang untuk bekerja secara optimal.

Menurut Hamalik (1993), ada dua prinsip utama dalam memahami motivasi kerja, yaitu motivasi sebagai sebuah proses dan karakteristik dari proses tersebut. Sutrisno (2011) menyatakan bahwa motivasi kerja berperan besar dalam menentukan produktivitas perusahaan. Ketika karyawan tidak memiliki dorongan kuat untuk bekerja, tujuan perusahaan akan sulit tercapai. Sebaliknya, tingginya motivasi kerja karyawan merupakan kunci dalam meraih keberhasilan organisasi.

b. Membangun Motivasi Kerja

Menurut Wibowo (2016), strategi dalam memberikan motivasi harus mampu menjamin bahwa lingkungan kerja yang tercipta dapat memenuhi berbagai

kebutuhan dasar manusia yang esensial. Untuk membangun motivasi kerja yang efektif, terdapat beberapa pendekatan yang perlu diterapkan, antara lain:

1) Menilai sikap

Menurut Wibowo (2016), pemahaman manajer terhadap sikapnya sendiri sangat penting karena sikap tersebut dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu dan berdampak pada cara mereka memperlakukan orang lain. Dengan memahami prioritas dan ambisi pribadi maupun organisasi, manajer dapat lebih efektif dalam memotivasi tim. Penting juga bagi manajer untuk menunjukkan kemampuan kepemimpinannya agar bawahan merasa dihargai dan percaya terhadap kepemimpinan yang dijalankan.

2) Menjadi Manajer yang baik

Menurut Heller (1998:18), kepemimpinan merupakan salah satu komponen penting dalam peran seorang manajer. Meskipun keterampilan kepemimpinan diperlukan untuk menjadi manajer yang efektif, kemampuan lain yang relevan juga memiliki tingkat kepentingan yang setara.

Seorang manajer yang baik mempunyai karakteristik yaitu :

- a. Menunjukkan dedikasi tinggi terhadap tanggung jawab pekerjaannya
 - b. Membangun kerja sama yang solid bersama bawahan
 - c. Menanamkan rasa saling percaya di lingkungan kerja
 - d. Bersikap setia dan mendukung rekan satu tim
 - e. Menjaga profesionalisme dengan menghindari konflik atau intrik politik di tempat kerja
- 3) Memperbaiki Komunikasi

Interaksi antara atasan dan bawahan harus terjalin secara efektif melalui penyampaian informasi yang cepat, tepat, dan menyeluruh. Informasi tersebut mencakup segala hal yang perlu dikomunikasikan oleh manajer maupun yang dibutuhkan oleh bawahan. Untuk mendukung kelancaran komunikasi, berbagai media dapat dimanfaatkan, seperti sarana elektronik, forum rapat, buletin internal, pemasaran internal, papan informasi, hingga saluran telepon.

4) Menciptakan Budaya tidak menyalahkan

Motivasi yang efektif membutuhkan lingkungan kerja yang bebas dari budaya saling menyalahkan. Kesalahan harus diakui dan dijadikan bahan evaluasi untuk memperbaiki peluang keberhasilan di kemudian hari. Pelajaran dari kegagalan sangat penting tidak terbatas pada pihak yang mengalaminya, tapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Sikap yang positif dan pengertian terhadap kegagalan bisa memotivasi dan menggerakkan bawahan. Sebaliknya, menghukum kegagalan atau memotivasi dengan cara menakut-nakuti justru tidak akan membawa hasil yang baik dalam jangka panjang

5) Memenangkan kerja sama

Salah satu tugas manajer adalah memperkuat perkembangan karier karyawan dengan menekankan pentingnya mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Saat memberikan dukungan, manajer harus berhati-hati agar tidak menjanjikan hal-hal yang tidak dapat dipenuhi

6) Mendorong Inisiatif

Tanda jelas dari motivasi yang tinggi adalah tingginya jumlah inisiatif yang diambil. Kemampuan seseorang untuk berinisiatif bergantung terhadap penguatan

peran serta suasana kerja yang menghargai kontribusi mereka. Semakin besar harapan yang kita berikan kepada seseorang, semakin besar pula kontribusi yang akan mereka berikan, asalkan mereka mendapatkan dukungan yang memadai

c. Tindakan Memotivasi Kerja

Menurut Baldoni (2005:5), motivasi merupakan suatu proses yang bersifat aktif dan digerakkan oleh berbagai tindakan yang dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama, yaitu:

1. Energize (memberi daya)

Merupakan bentuk tindakan pemimpin dalam menumbuhkan semangat kerja melalui keteladanan, penyampaian komunikasi yang jelas, serta pemberian tantangan yang tepat dan terukur. Dengan cara ini, pemimpin dapat membangkitkan energi positif dalam diri bawahan untuk bertindak secara proaktif.

2. Encourage (memberikan dorongan)

Meliputi berbagai upaya pemimpin dalam memperkuat proses motivasi, antara lain melalui pemberdayaan karyawan, pembimbingan (*coaching*), serta pengakuan terhadap kontribusi yang diberikan. Dukungan ini dimaksudkan untuk menumbuhkan kepercayaan diri serta keterlibatan emosional bawahan dalam pekerjaan.

3. Exhort (mendesak)

Merujuk pada tindakan pemimpin dalam menciptakan pengalaman yang berlandaskan inspirasi dan pengorbanan. Melalui pendekatan ini, pemimpin

mampu membentuk dasar yang kuat untuk tumbuhnya motivasi internal secara berkelanjutan dalam diri para anggota tim.

d. Fakto-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Kondisi mental yang berkembang dalam kesadaran individu merupakan hasil dari pengaruh berbagai aspek yang saling berkaitan. Menurut Sutrisno (2011), Elemen-elemen tersebut dapat digolongkan ke dalam dua kategori utama, yang mencakup faktor-faktor dari dalam maupun luar diri karyawan itu sendiri, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Faktor Internal

Beberapa faktor internal yang berperan dalam memengaruhi tingkat motivasi individu di antaranya adalah:

1) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk mempertahankan kehidupan merupakan kebutuhan mendasar setiap individu. Demi memenuhi gaya hidup tersebut, seseorang terkadang bersedia melakukan berbagai tindakan, baik yang sesuai norma maupun yang menyimpang, tergantung pada situasi dan dorongan kebutuhan. Sebagai contoh, manusia membutuhkan makanan untuk bertahan hidup, dan dalam upaya memenuhiinya, tidak jarang mereka mengambil jalan apa pun selama kebutuhan dasarnya terpenuhi.

Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk :

- a) Memperoleh Kompensasi yang memadai.
- b) Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai.
- c) Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2) Keinginan untuk dapat memiliki.

Hasrat untuk memiliki sesuatu sering kali menjadi pemicu munculnya dorongan untuk bekerja. Pengamatan terhadap dinamika keseharian mengindikasikan bahwa keinginan yang kuat terhadap suatu hal mampu membangkitkan motivasi individu untuk berusaha. Sebagai contoh, hasrat individu dalam memperoleh kendaraan bermotor dapat menjadi faktor pendorong bagi seseorang untuk mencari pekerjaan guna mewujudkan keinginannya tersebut.

3) Keinginan untuk dapat memiliki

Tekad untuk mendapatkan apresiasi serta penghormatan dari orang lain menjadi salah satu alasan utama mengapa individu terdorong untuk bekerja. Demi mencapai kedudukan sosial yang lebih unggul, seseorang bahkan rela mengeluarkan biaya tertentu. Untuk memperoleh dana atau sumber daya yang dibutuhkan, mereka pun harus bekerja keras. Harga diri, ketenaran, dan kerhormatan yang kita inginkan harus kita peoleh sendiri. Itu mungkin harus dimiliki dengan kerja keras untuk memperbaiki nasib dan mencari nafkah. Sebab, suatu status yang dianggap terhormat, belum tentu orang yang bersangkutan bermalas-malasan, tidak mau bekerja keras, dan sebagainya.

4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Keinginan akan pengakuan diri dapat tercermin melalui beberapa hal berikut:

- a. Pemberian penghargaan atas pencapaian kerja yang telah diraih.
- b. Terciptanya hubungan kerja yang harmonis serta kolaboratif antar rekan.
- c. Kepemimpinan yang menunjukkan sikap adil dan kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan.

- d. Citra positif perusahaan di mata masyarakat sebagai tempat bekerja yang dihargai dan dihormati.
- 5) Keinginan untuk berkuasa.

Keinginan untuk memiliki kekuasaan dapat mendorong seseorang untuk bekerja dalam teori motivasi, keinginan untuk berkuasa disebut *power motivation* yang mendorong seseorang untuk bertingkah laku sehingga bisa memengaruhi orang lain. Meskipun setiap individu memiliki kapasitas kerja yang bervariasi, secara umum terdapat sejumlah faktor mendasar yang perlu dipenuhi agar seseorang dapat merasakan kepuasan dalam pekerjaannya.

2. Faktor Eksternal

Motivasi kerja bukan hanya dipengaruhi oleh faktor internal, tetapi juga oleh faktor eksternal yang berpotensi melemahkannya. Faktor-faktor eksternal tersebut meliputi:

- 1) Kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan kerja mencakup semua fasilitas dan sarana penunjang yang berada di sekitar karyawan selama menjalankan tugasnya, yang secara langsung dapat memengaruhi performa kerja. Unsur-unsur lingkungan kerja ini meliputi kondisi fisik tempat kerja, peralatan dan perlengkapan kerja, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, serta kualitas hubungan antar individu di tempat tersebut. Lingkungan kerja yang nyaman, bersih, memiliki pencahayaan yang memadai, dan bebas dari gangguan serta kebisingan akan mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih produktif dan termotivasi.

2) Kompensasi yang memadai.

Bagi karyawan, upah menjadi sumber penghasilan utama yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pribadi maupun keluarganya. Pemberian kompensasi yang layak merupakan salah satu sarana motivasi paling efektif yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan guna mendorong peningkatan kinerja para pekerjanya. Gaji yang tidak memadai dapat menurunkan minat bekerja keras dan menimbulkan kegelisahaan dalam bekerja. Hasil ini memberikan bukti bahwa tingkat kompensasi mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

3) Supervisi yang baik.

Peran utama supervisi dalam dunia profesional adalah memberikan dukungan berupa pengarahan dan pembinaan kepada karyawan, sehingga mereka mampu melaksanakan pekerjaannya secara optimal dan meminimalisasi kesalahan. Artinya, manajer sangat dekat karyawan dan selalu siap membantu mereka melaksanakan tugas sehari-hari. Bila karyawan ini dikelola dengan cermat, memiliki pemahaman mendalam tentang seluk-beluk pekerjaan, dan memiliki kualitas kepemimpinan, maka akan tercipta lingkungan kerja yang bergairah dan dinamis. Namun, seorang pemimpinan yang arogan, selalu ingin benar, enggan menerima masukan atau keluhan dari karyawan yang berpotensi menciptakan iklim kerja yang tidak sehat dan secara langsung menurunkan antusiasme serta produktivitas kerja karyawan.

4) Adanya jaminan pekerjaan.

Sebagian besar pekerja menginginkan stabilitas kerja dan berharap dapat bertahan di satu perusahaan hingga pensiun, tanpa sering berpindah pekerjaan. Pencapaian ini dimungkinkan apabila organisasi menjamin prospek karir yang jelas dan berkelanjutan bagi para pegawai, bukan hanya jaminan kenaikan pangkat dan jabatan yang lebih tinggi, tetapi juga jaminan memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaiknya jika jaminan karir ini tidak dijelaskan dengan jelas dan tidak diberikan informasi yang cukup, orang akan meninggalkan perusahaan.

5) Status dan tanggung jawab.

Suatu jabatan atau posisi dalam suatu jabatan tertentu merupakan impian setiap karyawan di tempat kerja. Karyawan tidak semata-mata mengharapkan kompensasi finansial, melainkan juga menginginkan peluang untuk meniti jenjang karier hingga menduduki posisi strategis di perusahaan. Ketika seseorang memperoleh jabatan tertentu, hal tersebut mencerminkan kepercayaan yang diberikan kepadanya, serta diikuti oleh perluasan tanggung jawab dan kewenangan dalam pelaksanaan tugas.

6) Peraturan yang fleksibel.

Pengaturan hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan mencakup pengelolaan hak serta kewajiban karyawan, pemberian kompensasi, promosi jabatan, hingga kebijakan mutasi. Oleh karena itu, regulasi kerja umumnya bersifat melindungi hak-hak karyawan dan berperan dalam meningkatkan motivasi kerja agar karyawan dapat menjalankan tugasnya secara optimal.

e. Indikator motivasi Kerja

Indikator motivasi menurut (Mangkunegara, 2018), menyatakan terdapat indikator motivasi kerja diantaranya sebagai berikut :

- 1) Tanggung jawab
- 2) Prestasi kerja
- 3) Peluang untuk maju
- 4) Pengakuan atas kinerja

2.1.4 Kinerja pegawai

a. Pengertian kinerja pegawai

Hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam menjalankan tugasnya dikenal sebagai *actual performance* atau *job performance*, yang umum disebut dengan istilah kinerja. Kinerja merujuk pada sejauh mana seorang karyawan mampu menjalankan tanggung jawab yang diemban mencakup pencapaian hasil kerja, baik dalam aspek kualitas maupun kuantitas. kinerja secara umum dapat diartikan sebagai prestasi kerja seseorang yang diukur berdasarkan kuantitas dan kualitas hasil kerja yang telah disepakati bersama (Silaen, 2021).

(Moehleriono, 2010), Beliau berpendapat bahwa penting untuk berupaya mencapai tujuan organisasi dan harus dilakukan secara legal, etis, serta sesuai dengan tanggung jawab serta kewenangan individu, baik dalam aspek kualitatif maupun kuantitatif. Hal ini dijelaskan dalam bukunya “Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi”.

Menurut PP No. 30 Tahun 2019, kinerja PNS merupakan hasil kerja yang dicapai sesuai dengan SKP dan perilaku kerja yang ditetapkan. Kinerja ini

mencakup dua komponen pokok, yakni :Hasil kerja: merujuk pada pencapaian target dan output dari tugas-tugas yang dilaksanakan oleh PNS

- 1) Perilaku kerja: meliputi sikap, tindakan, dan kepatuhan terhadap peraturan yang ditetapkan dalam menjalankan tugasnya.

Dengan demikian, kinerja pegawai diukur berdasarkan seberapa baik PNS memenuhi target yang ditentukan dan bagaimana sikap serta perilakunya dalam melaksanakan tugasnya.

b. Tujuan kinerja pegawai

Adapun tujuan- tujuan kinerja yang dijelaskan oleh sodikin,2017 diantaranya sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan budaya yang berpusat pada kinerja dengan peningkatan ketrampilan, kemampuan dan potensi SDM.
- 2) Meningkatkan keterlibatan setiap anggota dalam pencapaian tujuan organisasi dengan menjabarkan tujuan kelompok atau pribadi.
- 3) Menjadi *feedback* yang mendukung proses pertumbuhan profesional dan personal SDM.

Sedangkan kompri, 2020 menjelaskan bahwa sasaran dari kinerja pegawai diantaranya yaitu:

- 1) Menunjang ke pemahaman agar pegawai memahami tanggung jawab dan tugas yang menjadi kewajibannya.
- 2) Memberikan kesempatan bagi pegawai dalam memngembangkan keahlian dan kemampuan.

- 3) Pegawai mendapatkan pemahaman yang lebih baik terkait tanggung jawab kerja mereka.

Kesimpulan dari penjelasan tujuan kinerja pegawai adalah untuk memperkuat budaya kerja pegawai, mengalang partisipasi aktif, memberikan kesempatan pengembangan, membantu pemahaman tugas, memberikan kesempatan pengembangan dan penembahan pemahaman yang lebih baik.

c. Kriteria kinerja pegawai

Afandi (2016) dan Priansa (2017) menjelaskan terdapat tiga jenis kriteria dalam kinerja yaitu:

- 1) Berfokus pada karakteristik pribadi pegawai yang loyal, handal, terampil komunikasi, serta terampil dalam kepemimpinan dengan sifat-sifat yang sering dievaluasi sebagai bagian dari proses evaluasi, hal tersebut termasuk dalam kriteria berdasarkan sifat.
- 2) Fokus sebagaimana pekerjaan dilakukan merupakan kriteria dengan berdasarkan dari perilaku.
- 3) Kriteria berdasarkan hasil, standar inisemakin umum seiring dengan meningkatnya tekanan terhadap produktivitas dan daya saing internasional.

Berdasarkan penjelasan kriteria kinerja pegawai diatas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kriteria kinerja pegawai berdasarkan dari sifat pribadi yang difokuskan dalam proses penilaian pegawai, kriteria berdasarkan dari perilaku difokuskan pada perilaku dan tindakan yang ditunjukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas mereka, dan kriteria berdasarkan hasil difokuskan pada hasil

yang diperoleh pegawai dalam mencapai tujuan pekerjaan dan kontibusinya terhadap kesuksesan organisasi.

d. Faktor-faktor kinerja pegawai

Beberapa faktor yang dapat mengubah tingkat kinerja berdasarkan penjelasan Afandi (2016) diantaranya sebagai berikut:

- 1) Ketahanan, karakter dan kehendak
- 2) Pemahaman dan penerimaan terhadap peran seorang pegawai dalam mencerminkan tingkat pengertian dan penerimaan individu terhadap tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
- 3) Tingkat motivasi pekerja adalah kekuatan internal yang menstimulasi, mengarahkan, dan menjaga konsistensi perilaku individu..

Sedangkan Priansa (2017) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai sebagai berikut:

- 1) Kemampuan individual ; yaitu mencangkup minat, bakat, dan faktor kepribadian.
- 2) Usaha yang dicurahkan bagi pegawai dalam kerja, kehadiran, dan motivasinya.
- 3) Lingkungan organisasi, perusahaan membentuk lingkungan organisasi yang mendukung dengan menyediakan fasilitas seperti pelatihan, pengembangan, peralatan kerja, teknologi, dan sistem manajemen.

Kesimpulan yang diambil dari penjelasan diatas ialah, faktor kinerja pegawai berupa kemampuan, kepribadian, dan minat kerja dari pegawai,kejelasan dan penerimaan peran pekerja, serta tingkat motivasi pekerja, hal ini menunjukan

bahwa keseimbangan antara kemampuan, pemahaman peran, dan motivasi pekerja sangat penting dalam mencapai kinerja yang optimal di lingkungan kerja.

e. Indikator Kinerja Pegawai

Indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut PP No 30 Tahun 2019 Tentang penialian kinerja PNS dalam terdapat lima indikator kinerja yang di antaranya yaitu sebagai berikut :

- 1) Kuantitas
- 2) Kualitas
- 3) Biaya
- 4) Waktu

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

N o	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Analisis Data	Hasil penelitian
1	Mardiana (2014)	Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja pegawai pada kantor kecamatan Sungai Pinang kota Samarinda	Variabel Independen : gaya kepemimpinan demokratis (X1) Variabel Dependen : Kinerja pegawai (Y)	Regresi linier berganda	Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja pegawai
2	Fausia & Kuswinarno (2024)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan Lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Jambi	Variabel Independen : Gaya kepemimpinan (X1) Lingkungan kerja non fisik (X2) Variabel Dependen : Kinerja pegawai (Y)	Regresi linier berganda	1. Gaya kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja non fisik berada pada tingkat yang lebih baik.

N o	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
					2. Gaya kepemimpinan demokratisme miliki skor tinggi, menunjukan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
3	Nurhayati (2018)	Pengaruh gaya kepemimpinan demokratisterh adap kinerja pegawai di kecamatan kiaracondong kota Bandung	Variabel Independen : gaya kepemimpinan demokratis(X 1). Variabel Dependen : Kinerja pegawai (Y)	Regensi linier berganda	Gaya kepemimpinan demokratis yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai antara lain disiplin kerja dan motivasi kerja
4	Makmun et al., 2020)	Pengaruh gaya kepemimpin demokratis, budaya organisasi, motivasi kerja dan lingkungan Kerja terhadap pegawai di UPT. Puskesmas Ambulu	Variabel Independen : Gaya kepemimpinan demokratis (X1) , budaya organisasi (X2),motivasi kerja (X3), dan lingkungan kerja (X4) Variabel Dependen : Kinerja pegawai (Y)	Regensi linier berganda	1.Gaya kepemimpinan demokrtis, budaya organisasi, motivai kerja, 2.lingkungan kerja berpengaruhP ositif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5	Polandika (2024)	Implementasi motivasi kerja dalam meningkatka kinerja pegawai	Variabel Independen : Motivasi kerja (X1), Variabel Dependen : Kinerja Pegawai (Y)	Kualitatif Deskriptif	Motivasi kerja berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai

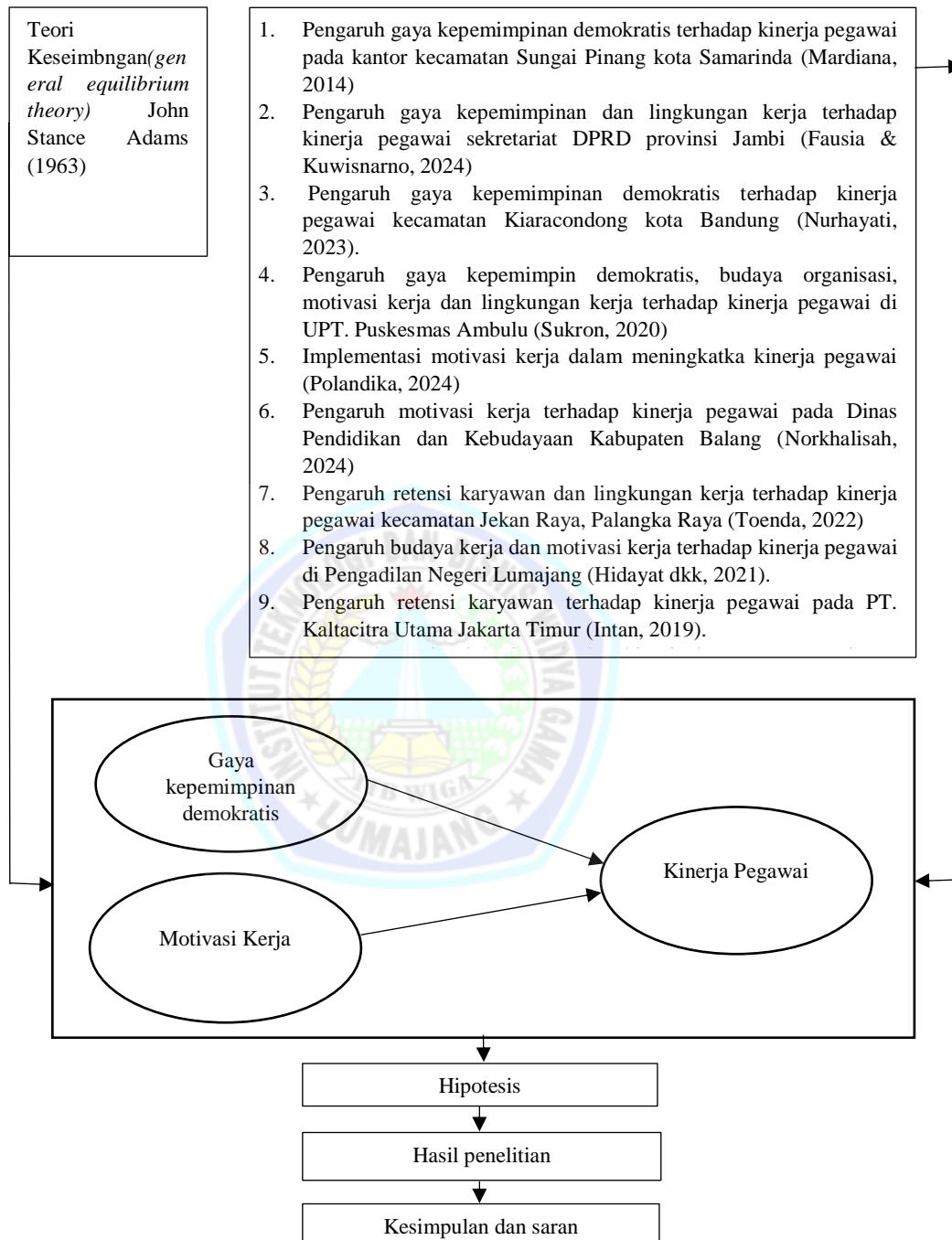
N o	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Analisis Data	Hasil Penelitian
6	(Norkhalisah, (2024)	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas pendidikan dan kebudayaan Kabupaten Balang	Variabel Independen : motivasi kerja (X1) Variabel Dependen : Karyawan pegawai (Y)	Regensi linier berganda	1. Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai 2. hubungan antara keduanya positif
7	Yuanita Toendan (2022)	Pengaruh retensi karyawan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai kecamatan Jekan Raya, Palangka Raya.	Variabel Independen : retensi karyawan (X1), lingkungan kerja (X2), Variabel Dependen : Kinerja pegawai (Y)	Regensi linier berganda	1. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. 2. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 4. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
8	Hidayat E.F., Ainun Jariah., dan Riza B.S (2021)	Pengaruh budaya kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Pengadilan Negeri di Lumajang	Variabel Independen : Budaya kerja (X1) dan Motivasi Kerja (X2) Variabel Dependen : Kinerja Pegawai (Y)	Regensi linier berganda	1. Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

N o	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Analisis Data	Hasil Peneliti
9	Intan Dwiki Putri (2019)	Pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kaltacitra Utama Jakarta Timur	Variabel Independen : retensi karyawan (X1)	Regensi linier berganda	Retensi karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Fransiscus adi & Djoko Wijono (2013)	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai	Variabel Independen : Motivasi kerja (X1) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Regensi linier berganda	Motivasi kerja berupa pretasi, pengakuan, kondisi kerja, dan upah memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Sumber data : Penelitian terdahulu

2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Seran (2020:230), kerangka pemikiran merupakan representasi visual yang menggambarkan hubungan teoritis antar variabel penelitian yang didukung oleh temuan sebelumnya. Selain itu, kerangka pemikiran berfungsi sebagai peta jalan atau pedoman dalam pelaksanaan proses penelitian.



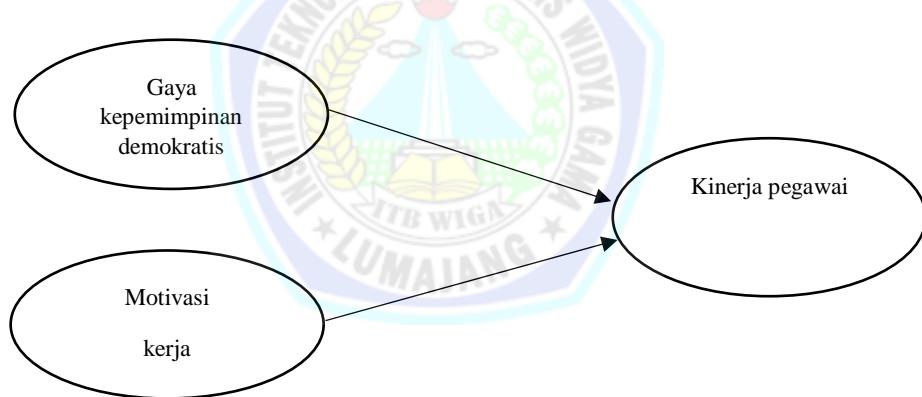
Gambar 2. 1 Kerangka pemikiran

Sumber data : Teori Relevan dan Penelitian terdahulu

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan representasi sistematis dari permasalahan penelitian yang menjelaskan keterkaitan antar variabel, berdasarkan pada landasan teori yang relevan serta temuan dari penelitian sebelumnya, dan untuk mudah dipahami selanjutnya dinyatakan dalam bentuk diagram. Produk akhir dari kerangka konseptual adalah gambar model penelitian, yang kemudian dapat disajikan dalam model persamaan statistik

Paradigma diartikan sebagai pola pikir yang mengaitkan teori dan fenomena, serta mencakup isu utama, rancangan penelitian, asumsi fundamental, dan metode untuk merespons rumusan masalah (Manzilati, 2017:1).



Gambar 2. 2 Kerangka Konseptual

Sumber data : diolah oleh peneliti 2025

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah sebuah pernyataan yang menjelaskan hubungan logis antara dua variabel atau lebih, yang disusun berdasarkan teori tertentu dan masih memerlukan pembuktian melalui penelitian empiris. Menguji hipotesis yang sama berulang - ulang kali dapat mengarah pada kebalikannya yaitu penolakan terhadap teori (Paramita R, 2018). Creswell (2018) menyatakan bahwa hipotesis

merupakan suatu pernyataan resmi yang menguraikan ikatan fungsional antara diperkirakan terjadi antara variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen). Dates menjelaskan bahwa hipotesis adalah asumsi awal yang harus diuji melalui data dan temuan penelitian untuk membuktikan validitasnya. Menurut (Sugiono, 2018) hipotesis merupakan jawaban yang sifatnya sementara sehubungan dengan rumusan masalah penelitian yang telah diformulasikan dalam bentuk pertanyaan penelitian. Sementara itu, hipotesis disebut sebagai jawaban sementara karena masih bersandar pada teori yang relevan dan belum didukung oleh bukti empiris. Dengan merujuk pada hasil penelitian sebelumnya, pendapat para ahli, serta landasan teori yang relevan, ditambah dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Pengaruh Gaya kepemimpinan demokratis terhadap Kinerja pegawai

Kepemimpinan demokratis merupakan suatu bentuk kepemimpinan yang ditandai dengan keterlibatan aktif anggota kelompok atau organisasi dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin. Pemimpin demokratis memberikan ruang untuk partisipasi aktif, diskusi terbuka, dan kontribusi ide dari anggota tim atau kelompok. Pemimpin ini biasanya mendengarkan anggota kelompok sebelum membuat keputusan, dan keputusan yang diambil berdasarkan konsensus atau mayoritas. Ciri-ciri kepemimpinan demokratis melibatkan transparansi, respek terhadap hak-hak individu, dan penghargaan terhadap pluralitas ide. Dalam konteks demokratis, anggota kelompok dianggap memiliki

peran aktif dalam membentuk kebijakan dan pengambilan keputusan, sehingga suasana kerja umumnya lebih inklusif (Zubaida, 2022).

Terdapat penelitian terdahulu yang mendukung teori yaitu penelitian dari (Mariskha et al., 2019) yang menjelaskan bahwa kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan (Simarmata, 2023) yang memberikan bukti bahwa gaya kepemimpinan dan *work-life balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Melihat adanya kemiripan hasil studi sebelumnya dan relevansi variabel gaya kepemimpinan, peneliti mengajukan hipotesis pertama dalam studi ini sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman

b. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja pegawai

Motivasi merupakan keseluruhan daya penggerak pegawai yang mengarah pada aktivitas kerja yang menjamin keberlangsungan dan memberi arah pada aktivitas yang dilakukan sehingga perusahaan atau lembaga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk maningkatkan motivasi, penting untuk meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja dan memungkinkan mereka mencapai hasil yang diinginkan manajemen. Motivasi adalah suatu dorongan internal yang berfungsi sebagai pemicu semangat, yang mendorong individu untuk bersedia bekerja sama, bertindak secara efisien, serta mengintegrasikan seluruh upaya mulai dari dorongan hingga penyesuaian diri untuk mencapai kepuasan(Farida et al., 2021)

Teori ini didukung oleh peneliti terdahulu dari (Farida et al., 2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan juga peneliti dari (Basyid, 2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja menunjukkan pengaruh yang lebih kuat terhadap pencapaian kinerja pegawai.

Bentuk motivasi yang selama ini yang dapat memberika peluang bagi karyawan untuk mengembangkan gaji yang tepat, asuransi kesehata, tunjangan, kondisi kerja yang menguntungkan, dan kinerja yang luar biasa.

Berlandaskan kesamaan hasil dari penelitian sebelumnya serta keterlibatan variabel motivasi yang telah banyak dikaji, peneliti terdorong untuk merumuskan dan menguji hipotesis kedua dalam penelitian ini sebagai berikut::

Hipotesis 2 : Motivasi mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Perumahan dan Kawasan Pemukiman.