BAB II

TINJUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini mengkaji informasi dan penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan, dengan melihat kekurangan, dan kelebihan yang ada dari penelitian tersebut. Adapaun penelitian terdahulu dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun	Judul	Metode	Hasil
1	Ayundra, M. H., Suwarsi, S., & Irfani, (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja terhadap pegawai Perawat	Kuantitatif	Gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja berpengaruh sangat rendah namun signifikan terhadap kinerja perawat (masing-masing 2,19% dan 3,48%). Kinerja perawat secara umum tergolong sangat baik.
2	(Putri, D. D. F., Indiarti, M., Cecep, C., & Margono, (2023)	Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja Sebagai Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	Kuantitatif	Dua temuan utama yang dihassilkan dari penelitian sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu: Gaya kepemimpinan situasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pada PT.Garuda Abdi Satyatama dengan arah positif. Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Garuda Abdi Satyatama dengan arah positif.

No	Nama/Tahun	Judul	Metode	Hasil
3	Pamungkas, A., & Pohan, (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt. Siantar Top Tbk	Kuantitatif	Berdasarkan kesimpulan analisis data, produktivitas pekerja dipengaruhi oleh disiplin kerja dan gaya kepemimpinan situasional. Selain itu, hubungan disiplin kerja dengan gaya kepemimpinan situasional juga merupakan faktor yang signifikan dalam menentukan keberhasilan Pegawai
4	Hanipah, S., & Prasetiyo, (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Central Georgette Nusantara Printing Mills (Kabupaten Bandung Barat)	Kuantitatif	Secara parsial, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan, sedangkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun secara simultan, keduanya berpengaruh sebesar 47,6% terhadap kinerja Pegawai.
5	Fathan Futuh Falestin, Ika Apriati Widya Puteri, (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja PegawaiPTXThe Influence of Situational Leadership Style on Employee *Performance* at PTX	kuantitatif	Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai . Mayoritas responden berusia muda (31–40 tahun) yang cenderung responsif terhadap gaya kepemimpinan yang adaptif.
6	Luthfi Umamul Husna & Bangun Putra Prasetya (2024)	Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Mitra Sakti	Kuantitatif (Sampling Jenuh dengan 20 responden)	Secara simultan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja (F hitung 32,255). Secara parsial,

No	Nama/Tahun	Judul	Metode	Hasil
		Boshe VVIP Club Yogyakarta		lingkungan kerja berpengaruh signifikan, sedangkan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai dalam model penelitian ini.

Sumber: Peneliti, 2025

2.2. Kinerja Pegawai

Menurut Harsar (2021), kinerja pegawai kantor desa merupakan upaya untuk mengukur kinerja seluruh Pegawai kantor Desa dalam suatu perusahaan. Hal ini berkaitan dengan kualitas produktivitas dan efisiensi mereka dalam menciptakan pekerjaan yang sesuai dengan beban kerja yang diberikan perusahaan kepada Pegawai yang terlibat. Menurut Nabawi (2019) , *performance* yang dihasilkan dari suatu prestasi yang ditunjukkan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya, serta tidak bertentangan dengan tujuan organisasi, undang-undang yang relevan, standar etika dan moral, mengenai ketentuan undang-undang. Keberhasilan kinerja adalah sejarah menyelesaikan beberapa tugas atau aktivitas profesional selama jumla waktu yang telah ditentukan.

Dari beberapa pendapat para ahli yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai kantor Desa adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seorang karyawan sesuai dengan deskripsi selama menjalankan tugasnya dengan tanggung jawab sesuai kewenangan pemimpin untuk dapat mencapai tujuan pekerjaan dan perusahaan. Tanpa adanya partisipasi dari Pegawai dari suaru perusahaan, aktivitas perusahaan itu sendiri tidak akan terjalankan dan

terkoordinir dengan baik, yang membuat tujuan perusahaan nantinya akan sulit tercapai. Maka dari itu, kinerja Pegawai kantor Desa sangat berpengaruh penting untuk menghadap persaingan bisnis yang semakin kuat.

2.2.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Wirawan (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai antara lain:

1. Faktor internal Pegawai, yaitu faktor bawaan sejak lahir dan faktor yang berkembang secara bertahap.Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu elemen pendukung organisasi di mana ia beroperasi. Peningkatan ini sangat mempengaruhitingkat kinerja.
2. Kondisi, kejadian, atau keadaan yang mempengaruhi individu yang ada di lingkungan eksternal organisasi.

Menurut Mangkunegara dalam Wahyuni (2020), langkah-langkah yang perlu dipertimbangkan ketika mengevaluasi kinerja Pegawai meliputi:

1. Kualitas kerja, yaitu adanya kualitas kerja dapat mencegah terjadinya kesalahan penyelesaian pekerjaan dan efisiensi kerja yang bermanfaat bagi perkembangan perusahaan. Hakikat pekerjaan yang dimaksud adalah ketelitian, kelengkapan dan relevansi hasil pekerjaan, terlepas dari beban kerja.
2. Kuantitas kerja, yaitu menunjukkan jumlah pekerjaan yang dapat dilakukan secara bersamaan dan menunjukkan jumlah jenis pekerjaan yang dapat

dilakukan sesuai dengan tujuan perusahaan. Jumlah tenaga kerja yang disebutkan di atas adalah jumlah tenaga kerja yang dihasilkan dalam kondisi normal

3. Tanggung jawab, yang menunjukkan tingkat tanggung jawab Pegawai atas pekerjaan mereka, platform dan infrastruktur mereka, dan perilaku kerja mereka
4. Inisiatif, yaitu ini adalah inisiatif yang menunjukkan sejauh mana kemampuan analisis, penilaian, solusi, dan pengambilan keputusan yang dialami Pegawai.
5. Kolaborasi, yaitu kesempatan bagi Pegawai untuk terlibat dan berkolaborasi secara vertikal atau horizontal dengan Pegawai lain di dalam dan di luar pekerjaan
6. Kepatuhan, yaitu kemampuan Pegawai untuk mematuhi peraturan saa menjalankan bisnis sesuai dengan perintah yang diberikan olehkaryawan.

2.2.2. Indikator-Indikator Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Bernardin dan Russel dalam Harmon (2017), menunjukkan ada enam konsep kunci yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, antara lain:

1. *Quality*, yaitu derajat dimana proses atau hasil melakukan kegiatanmendekati kesempurnaan atau tujuan yang diharapkan
2. *Quantity*, yaitu kuantitas yang diproduksi sebagai unit keseluruhan dan siklus operasi
3. *Cost Effectiveness*, yaitu tingkat menengah di mana pemanfaatan studi tentang sumber daya organisasi dasar teoritis yang relevan dengan penelitian dan

dimaksimalkan untuk memperoleh hasil terbaik ataumengurangi kerugian unitpemanfaatan sumber daya

4. *Need for Supervision*, Secara khusus, sejauh mana seorang Pegawai menyelesaikan tugas membutuhkan pengawasan manajemen untuk menghindari hasil yang tidak diinginkan
5. *Timeliness*, yaitu sejauh mana kegiatan diinginkan selesai dengan mempertimbangkan koordinasi keluaran lain, dari waktu luang untuk kegiatan lainnya.
6. *Interpersonal Impact*, yaitu sejauh mana Pegawai dapat mempengaruhi pekerjaan dan berdampak pada lingkungan kerjamereka.

2.3. Motivasi

2.3.1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan suatu dorongan yang membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara motivasi yang mengacu pada sebab munculnya sebuah perilaku, seperti faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi dapat diartikan sebagai kehendak untuk mencapai status, kekuasaan dan pengakuan yang lebih tinggi bagi setiap individu. Motivasi justru dapat dilihat sebagai basis untuk mencapai sukses pada berbagai segi kehidupan melalui peningkatan kemampuan dan kemauan.

Menurut Wardan (2020) “Motivasi adalah usaha atau kegiatan manajer untuk dapat menimbulkan atau meningkatkan semangat dan kegairahan kerja dari para pekerja-pekerja atau Pegawai-Pegawainya”. Mohtar (2019)“Motvasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam

mencapai tujuan yang telah ditentukan" Winardi (2016) "Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam melaksanakan kegiatankegiatan tertentu". Sinungan (2016) "Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau Gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan".

Sutrisno (2016) "Motivasi merupakan akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karena itulah, terdapatperbedaan dalam kekuatan motivasi yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menghadapi situasi yang sama. Bahkan, seseorang akan menunjukkan dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula". Berdasarkan menurut para ahli maka peneliti menyimpulkan bahwamotivasi adalah suatu dorongan atau alasan yang menjadi dasar semangatseseorang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Arti motivasi juga dapat didefinisikan sebagai semua hayang menimbulkan dorongan atau semangat di dalam diri seseorang untuk mengerjakan sesuatu.

2.3.2. Teori-Teori Motivasi

Setiap teori motivasi berusaha untuk menguraikan apa sebenarnya manusia dan manusia dapat menjadi seperti apa. Dengan alasan ini, bisa dikatakan bahwa sebuah teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Isi teori motivasi membantu kita memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan menggambarkan manajer dan

Pegawai saling terlibat dalam organisasi setiap hari. Teori motivasi ini juga membantu manajerdan Pegawai untuk memecahkan permasalahan yang ada di organisasi. Tidak ad organisasi yang dapat berhasil tanpa tingkat komitmen danusaha tertentu dari pada anggotanya. Karena alasan itu, para manajer dan pakar manajemen selalu merumuskan teori-teori tentang motivasi.

Menurut Siagian (2016) teori-teori motivasi adalah sebagai berikut:

1. Teori Abraham H. Maslow (1943)

   Salah seorang ilmuwan yang dipandang sebagai pelopor teori motivasi adalah Abraham H. Maslow (1943). Teori motivasi yang dikembangkannya pada tahun 40-an itu pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai hierarki kebutuhan yaitu, kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan da papan. Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status dan aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata

2. Teori ERG Clayton P. Alderfer (1969)

   Teori ERG Clayton P. Alderfer (1969) menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Menurut teori ini, yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor higiene atau pemeliharaan

adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekaryaannya.

3. Teori Frederick Herzberg (1959)

   Menurut teori ini, yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan ke Pegawainya.

4. Teori Harapan

   Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingindicapai pleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan nampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya

5. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

   Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas di muka dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan sendiri. Berarti sifatnya sangat subyektif. Perilakunya pun ditentukan oleh persepsitersebut Sedangkan menurut Mangkunegara (2018) teori motivasi terdiri dari tiga kelompok yaitu:

1. Teori motivasi dengan pendekatan isi (*content theory*). Teori ini lebih menekankan pada faktor apa yang membuat pegawai melakukan suatu tindakan / kegiatan
2. Teori motivasi dengen pendekatan proses (*process theory*). Teori ini tidak hanya menekankan pada faktor yang membuat pegawai melakukan suatu tindakan, akan tetapi teori ini juga lebih menekankan pada proses bagaimana pegawai termotivasi
3. Teori motivasi dengan pendekatan penguat (*reinforcemet theory*). Teori ini lebih menekankan pada faktor yang dapat meningkatkan suatu Tindakan dilakukan atau yang dapat mengurangi suatu tindakan dilakukan Berdasarkan menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang ada pada diri seorang individu yang menyebabkan individu tersebut melakukan aktivitas atau kegiatan dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

2.3.3. Bentuk Motivasi

Dalam praktik, hampir setiap perusahaan menganut caranya sendiri yang kurang lebih tradisional dalam mendesain motivasi. Perbedaan yang terdapat antara satu perusahaan dengan perusahaan lain dalam pemberian motivasi hamper selalu terletak dalam gaya, selera, atau tekanan, dan bukan dalam jenisnya. Menurut Nitisemito (2019) bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat elemen utama, sebagai berikut:

1. Kompensasi bentuk uang. Salah satu bentuk yang paling sering diberikan kepada Pegawai adalah berupa kompensasi. Kompensasi sebagai kekuatan

untuk memberi motivasi selalu mempunyai reputasi atau nama baik dan memang sudah selayaknya demikian

2. Pengarahan dan pengendalia. Pengarahan dimaksudkan menentukan bagi Pegawai mengenai apa yan harus mereka kerjakan dan apa yang tidak mereka kerjakan. Sedangka pengendalian dimaksudkan menentukan Pegawai harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstuksikan
3. Penetapan pola kerja yang efektif. Pada umumnya reaksi terhadap kebosanan kerja menimbulkan hambatan yang berarti bagi keluaran produktivitas kerja. Karena manajemen menyadari bahwa masalahnya bersumber pada cara pengaturan pekerjaan, mereka menanggapinya dengan berbagai teknik yang efektif dan kurang efektif
4. Kebijakan. Kebijakan dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan yang diambil dengasengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan Pegawai.

Menurut Ariandani (2016) bentuk motivasi adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Positif

   Motivasi positif terdiri dari dua macam yaitu motivasi umum dan motivasi teknis. Pemimpin memberikan motivasi sesuai dengan hak-hak pegawai dan keterampilan maupun pendidikan yang dapat membekali mereka untuk bekerja lebih baik lagi. Bentuk-bentuk motivasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Motivasi umum. Motivasi yang bersifat umum yang dimaksud adalah memberikan hak-hak pegawai yang harus diberikan kepada pegawai yang diatur dalam peraturan pemerintah
b. Motivasi teknis Motivasi yang diberikan yang bersifat teknis atau beberapa kegiatan yang dilakukan oleh para pegawai.

2. Motivasi Negativ

Setiap yang melakukan pelanggaran pasti akan diberikan sanksi. Akan tetapi sesuai dengan pelanggarannya. PNS yang melakukan pelanggaran tersebut semuanya sudah mendapatkan sanksi. Yaitu bagi yang melakukan pelanggaran ringan sanksinya berupa teguran lisan dan tertulis. Pelanggaran sedang berupa penurunan dan penundaan kenaikan pangkat, dan gaji berkala. Sedangkan yanguntuk pelanggaran berat, turun jabatan selama tiga tahun, dan pemberhentian, Berdasarkan menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa bentukmotivasi memberikan dorongan namun dari masing-masing bentuk motivasi tersebut memiliki tujuan yang sama yaitu meningkatkan motivasi yang ada pada seorang individu agar mampu melaksanakan tugasnya secara maksimal dan mencapai kepuasan yang diinginkan

2.3.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Peran motivasi dapat menentukan sejauh mana keberhasilan dapat diraih. Motivasi juga menggambarkan suatu keadaan yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dalam bekerja. Akan tetapi sebuah motivasi yang timbul dalam diri seseorang tidaklepas dari berbagai faktor yang mendorongnya, terlebih dalam hal bekerjadi mana aspek-aspek internal maupun eksternal berperan aktif dalam

tumbuhnya sebuah motivasi. Menurut Adhari (2021) secara umum factor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah:

1. Kebutuhan fisiologis. Ditunjukkan dengan kebutuhan dasar manusia, oleh karena itu kebutuhan ini masih bersifat kebutuhan jasmani atau fisik, kebutuhan ini berupa pemberian kebutuhan sandang, papan dan pangan
2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan. Ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya tunjangan kesehatan dan jasmani di hari tua
3. Kebutuhan sosial. Ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima oleh orang lain dan kebutuhan akan rasa perasaan ikut berpatisipasi
4. Kebutuhan akan penghargaan. Ditunjukkan dengan pujian dan promosi berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh pegawai lain dan pimpinan terhadap prestasi kerja
5. Kebutuhan perwujudan diri. Ditujukan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana pegawai tersebut akan menyerahkan kecakapan, keterampilan dan potensinnya.

Sutrisno (2016) motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

1. Faktor internal
    a. Keinginan untuk dapat hidup
    b. Keinginan untuk dapat memiliki

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan
d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan
e. Keinginan untuk berkuasa

2. Faktor eksternal
   a. Kondisi lingkungan kerja
   b. Kompensasi yang memadai
   c. Supervisi yang baik
   d. Adanya jaminan pekerjaan
   e. Status dan tanggung jawab
   f. Peraturan yang fleksibel

Berdasarkan menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi meliputi faktor internal yang bersumber dari dalam individu dan faktor eksternal yang bersumber dari luar individu. Faktor internal seperti sikap terhadap pekerjaan, bakat, minat, kepuasan, pengalaman, dan lainlain serta faktor dari luar individu yang bersangkutan seperti pengawasan, gaji, lingkungan kerja, kepemimpinan.

2.3.5. Tujuan Motivasi Kerja

Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil jika tujuannya jelas dan disadari oleh yang dimotivasi serta sesuai dengan kebutuhan orang yang dimotivasi. Oleh karena itu, setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan, dan kepribadian orang yang akan dimotivasi. Menurut Hasibuan (2016) adapun tujuan dari pemberian motivasi adalah sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja Pegawai
2. Meningkatkannya moral dan kepuasaan kerja Pegawai
3. Meningkatnya produktivitas kerja Pegawai
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan Pegawai perusahaan
5. Meningkatkan kedisplinan dan menurunkan tingkat absensi Pegawai
6. Mengeefektifkan pengadaan Pegawai
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi Pegawai
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan Pegawai
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab Pegawai terhadap tugas-tugasnya

Sofyandi (2016) menyatakan bahwa tujuan-tujuan dari motivasi antara lain adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan moral dan kepuasan kerja Pegawai
2. Meningkatkan produktivitas kerja Pegawai
3. Mempertahankan kestabilan Pegawai dalam perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan Pegawai dalam bekerja
5. Mengefektifkan dalam pengadaan Pegawai
6. Meningkatkan kesejahteraan Pegawai
7. Mempertinggi rasa tanggung jawab akan tugas, dan lain-lain

Dari semua tujuan motivasi ini dapat disimpulkan bahwa motivasi diberikan untuk pencapaian dari tujuan sebuah organisasi dengan memaksimalkan semua sarana dan prasarana yang ada, termasuk didalamnya adalah memaksimalkan kemampuan pegawai.

2.3.6. Indikator Motivasi

Agar suatu proses motivasi kerja dapat dilaksanakan dengan baik, maka diperlukan suatu indikator-indikator yang jelas dan dapat dijadikan sebagai acuan dalam proses motivasi kerja pegawai. Indikator motivasi kerja juga dijadikan alat untuk mengukur keberhasilan, apakah motivasi kerja bermanfaat atau tidak.Gunawan, Sucipto (2020), Indikator motivasi kerja antara lain adalah:

1. Kebutuhan fisik. Ditunjukan dengan pemberian gaji, pemberian bonus, uang transport, uang makan, fasilitas perumahan, dan sebagainya.
2. Kebutuhan rasa aman. Ditunjukan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja, yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, tunjangan kesehatan, dana pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, dan asuransi kecelakaan.
3. Kebutuhan sosial. Ditunjukan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, kebutuhan untuk mencintai, dan dicintai
4. Kebutuhan akan penghargaan. Ditunjukan dengan pengakuan maupun penghargaan berdasakan dengan kemampuan yang dimiliki, kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh pegawai lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
5. Kebutuhan perwujud dari Ditujukan dengan sifat pekerjaan yang menantang dan menarik, dimana pegawai akan mengerahkan kemampuan dan potensinya.

2.4.Gaya Kepempinan Situasional

2.4.1. Pengertian Kepempinan Situasional

Setiap pemimpin memiliki karakteristik tersendiri dalam mengelola perusahaannya, yang meliputi berbagai jenis seperti yaitu gaya kepemimpinan demokratis, gaya otokratis, gaya kepemimpinan afiliasi, gaya kepemimpinan laissezfaire, gaya kepemimpinan transformasional, gaya transaksional, dan gaya kepemimpinan situasional Angkiat(2022).

Gaya kepemimpinan yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan situasional. Seperti yang dijelaskan oleh Syaiful (2020), gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang turut menentukan tingkat kematangan individu atau kelompok yang terpengaruh dan harus diperhatikan untuk menentukan gaya kepemimpinan yang tepat, karena gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah tergantung situasi. Sementara itu, gaya kepemimpinan situasional yaitu seorang pemimpin yang dapat dikatakan sukses tidak dapat menerapkan satu gaya kepemimpinan pada setiap situasi, seorang pemimpin yang dapat dikatakan sukses harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang lain satu sama lain tergantung situasi Hedrat (2021).

2.4.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Hersey dan Blanchard (2017), gaya kepemimpinan situasional didasarkan pada ketertarikan unsur-unsur berikut:

1. Jumlah instruksi dan arahan yang diberikan oleh manajemen
2. Tingkat dukungan sosial-emosional pemimpin

3. Sejauh mana bawahan siap atau cukup dewasa untuk melaksanakan tugas, fungsi, atau tujuan tertentu.

Komponen ini diciptakan untuk membantu individu dalam mengembangkan gaya kepemimpinan, terlepas dari partisipasi aktif mereka dalam interaksi interpersonal. Pemimpin kontekstual menjelaskan hubungan antara filosofi kepemimpinan yang efektif dan pengikut. Dengan demikian, meskipun banyak variabel situasional lainnya seperti organisasi, tugas pekerjaan, lokasi dan jam kerja, perhatian dalam gaya kepemimpinan situasional ini semata-mata didasarkan pada perilaku pemimpin puncak di bawah ini Margaretta (2020).

2.4.3. Indikator-Indikator Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Hersey dan Syaiful (2020) indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan situasional adalah sebagai berikut:

1. Memberitahu (*Telling*), hal ini ditunjukkan dengan perilaku pemimpin dengan kepemimpinan yang tinggi dan dukungan yang rendah, gaya ini bercirikan komunikasi satu arah. Apa, bagaimana, kapan, dan di mana Pegawai menyelesaikan berbagai aktivitas adalah tanggung jawab yang ditentukan pemimpin untuk mereka. Inisiatif untuk memecahkan masalah dan membuat keputusanhanya diambil oleh pemimpin
2. Menjual (*Selling*), menunjukkan gaya kepemimpinan dan sangat mendukung, ketika menggunakan gaya ini pemimpin selalu multifaset dan hampir tegas, tetapi ada peningkatan komunikasi dan perilaku dua arah dan dukungan, adalah mencoba mendengarkan perasaan, ide, dan saran para pengikut tentang

keputusan tersebut. Meskipun dukungan semakin meningkat, kendali pengambilan keputusan tetap ada pada pemimpin.

3. Partisipasi (*Participating*), hal ini ditunjukkan dengan perilaku kepemimpinan yang sangat mendukung dan kurang terarah. Orang yang bertanggung jawab membuat keputusan kadang-kadang berpindah posisi. Memfasilitasi pengambilan keputusan dan pemecahan masalah adalah keterampilan kepemimpinan dalam komunikasi dua arah yang lebih baik dan mendengarkan secara aktif. Pemecahan masalah dan pengambilan keputusan seringkali berada di bawah yurisdiksi bawahan. Tentu saja, ini karena pengikut cenderung menyelesaikan tugas.
4. Mendelegasikan (*Delegating*), hal ini tercermin dari perilaku kepemimpinan yang kurang mendukung dan langsung. Definisi masalah disepakati oleh manajer dan bawahan, yang kemudian menyampaikannya kepada bawahan dalam proses pengambilan keputusan global yang menyeluruh. Sekarang, bawahan bertanggung jawab atas bagaimana pekerjaan dilakukan. Pemimpin memberikan banyak kemungkinan kepada pengikut untuk berhasil karena mereka kompeten dan cukup percaya diri untuk memikul tanggung jawab atas tindakan mereka.

Namun, teori kepemimpinan situasional menyarankan agar para pemimpin pertama-tama menilai keadaan persiapan anggota tim berdasarkan peran dan tugas mereka dalam organisasi Hersey Dan Blanchard dalam Bagaskara (2020). Tingkat kesiapan karyawan untuk ide ini disebut sebagai tingkat kesiapan. Tujuan penilaian

tingkat kesiapan adalah untuk membantu pimpinan mengidentifikasi kisaran tingkat pengetahuan dan keterampilan yang perlu dikuasai oleh tim. Empat kategori yang digunakan untuk menentukan tingkat kesiapan adalah sebagai berikut :

1. Kesiapan R1 (*Unable and Unwilling or Unsecure*), yaitu, pengikut tidak dapat melakukan kewajibannya, tidak ingin melakukan tugasnya, tidak ingin menyelesaikan tugasnya, dan mungkin tidak tegas. Indikator dari kesiapan pengikut R1 ini adalah antara lain:
   b. Tidak dapat lakukan tugas pada tingkat yang dapat diterima
   c. Takut pada petugasnya
   d. Orientasi misi tidak jelas
   e. Keterlambatan dalam melakukan tugas
   f. Menghindari tugas yang diberikan atau passing the buck
   g. Bersikap defensif atau tidak nyaman dengan sebuah pencarian
   h. Memperlukan pemimpin yang siapuntuk mengarahkan dan memotivasi dalam melaksanakan tugasnya
2. Kesiapan R2 (*Unable but Willing or Confident*), yakni pengikut tidak kompeten, tetapimampu melakukan tugasnya. Kemampuanmelaksanakan tugasnya lemah namun mereka termotivasi untuk mencoba melakukan pekerjaan mereka atau pemiliknya tidak kompeten tetapi memiliki keyakinan untuk melakukan tugasnya selama pemimpin di dekatnya untuk memberikan bimbingan. Indikator dari pengikut R2 adalah antara lain:
   b. Kemampuan untuk melakukan tugasnya sedang

c. Mau menerima petunjuk dan masukan

d. Tertarik dan responsif untuk melakukan tugasnya

e. Mau melakukan tugas baru walaupun belum ada pengalaman

f. Penuh perhatian terhadap tugasnya

3. Kesiapan R3 (*Able but Unwilling*), yakni pengikut memiliki kemampuan untuk melakukan tugas mereka tetapi tidak memiliki keinginan akan menggunakan kemampuan mereka untuk tugas mereka. Mungkin juga bahwa pengikut memiliki tetapi tidakmemiliki kepercayaan yang diperlukan untuk menjalankan fungsi. Indikator dari pengikut R3 ini adalah antara lain:

   a. Telah menunjukkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan dalam melaksanakan tugasnya

   b. Terlihat takut, kaget dan bingungdalam menghadapitugasnya

   c. Pengikut sudah mampu mnegarahkan dirinya sendiri

   d. Kesiapan R4 (*Able and Willing*), yakni dalam kedewasaan pengikut ini, pengikut memiliki waktu dan kemauan untuk menjalankan tugasnya. Atau mungkin para pengikutnya memiliki kemampuan dan kepercayaan diri untuk menjalankan tugasnya. Indikator dari pengikut R4 ini adalah antara lain:

      1. Dapat melaksanakan tugasnya secara independent

      2. Mampu membuat keputusan yang efektif dan efisien mengenai tugas

      3. Dapat menyelesaikan tugas tepat waktu atau bahkan lebihcepat

      4. Melaksanakan standar tinggi

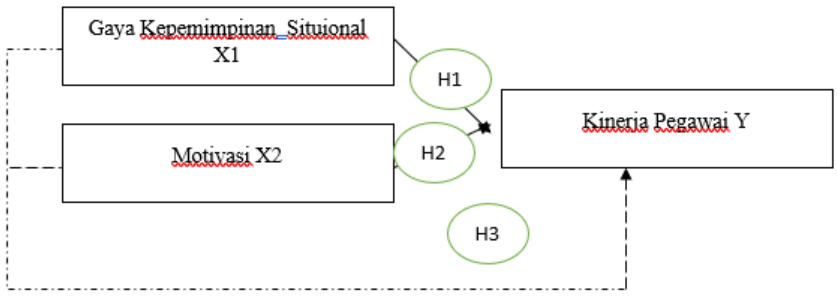
      5. Pengikut mampu mengarahkan dirinya sendiri

Dari penjelasan teori kepemimpinan, peneliti bahwa kepimimpinan merupakan hal penting dalam organisasi untuk dapat membimbing organisasi sesuai dengan visi dan misinya, maka kepemimpinan situasional merupakan jenis kepemimpinan yang gaya seorang pemimpinnya bergantung pada kemauan para pengikutnya untuk mencapai tujuannya.

2.5. Kerangka Berpikir

Berdasarkan pemaparan yang sudah dijelaskan di atas, maka tergambar beberapa konsep yang akan dijadikan sebagai acuan peneliti dalam mengaplikasikan penelitian ini. Kerangka pemikiran teoritis di atas akan diterapkan dalam kerangka konseptual sesuai dengan penelitian yang akan diteliti yaitu "Pengaruh Gaya Kepempinan Situasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Desa Pandanlandung Di Kecamatan Wagir, Kabupaten Malang".

Adapun kerangka berpikir dapat disajikan pada gambar berikut ini:



Keterrangan:

Berpengaruh secara parsial ——————▶

Berpengaruh secara simultan - - - - - - - - - - ▶

2.6. Hipotesis Penelitian

Sugiyono, (2019). hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah diajukan dalam bentuk pertanyaan. Uji hipotesis digunakan untuk menentukan apakah hasil hipotesis tersebut dapat diterima atau ditolak. Adapun hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini ialah sebagai berikut:

H_1 Diduga terdapat Pengaruh Gaya Kepempinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai kantor Desa Pandanlandung Kecamatan Wagir, Kabupaten Malang

Gaya kepemimpinan situasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua situasi. Seorang pemimpin perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kematangan, kemampuan, dan motivasi karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Putra, 2020). yang menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan situasional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Artinya, kinerja meningkat karena gaya kepemimpinan situasional mampu menumbuhkan motivasi intrinsik Pegawai.epemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja, terutama pada aspek efisiensi kerja dan penyelesaian target. Pegawai merasa lebih dihargai karena pemimpin memahami kebutuhan mereka di tiap kondisi.

H_2 Diduga terdapat Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai kantor Desa Pandanlandung Kecamatan Wagir, Kabupaten Malang

Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku seseorang dalam mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks organisasi, motivasi Pegawai merupakan faktor penting yang menentukan tingkat semangat kerja, produktivitas, dan kualitas kinerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Putri (2021) yang menyatakan bahwa Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai, khususnya dalam hal pelayanan, disiplin, dan loyalitas. Pegawai yang dimotivasi melalui insentif, pelatihan, serta peluang karir cenderung lebih optimal dalam bekerja. (Yuniarsih & Suwatno, 2019). menyatakan bahwa Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi efeknya semakin kuat jika dihubungkan dengan kepuasan kerja. Artinya, motivasi meningkatkan kepuasan, lalu kepuasan memperkuat kinerja. (Hasibuan & Nasution, 2017). menyatakan bahwa motivasi intrinsik (kepuasan, tantangan kerja) dan ekstrinsik (kompensasi, tunjangan) sama-sama berpengaruh terhadap kinerja. Namun, motivasi intrinsik memiliki pengaruh dominan.

H_3 Diduga terdapat Pengaruh Gaya Kepempinan Situasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai kantor Desa Pandanlandung Kecamatan Wagir, Kabupaten Malang

Dalam teori kepemimpinan situasional (Paul hersey dan Blanchard, 2023). memfokuskan perilaku seorang pemimpin dalam hubungannya dengan pengikutnya atau bawahannya. Sedangkan faktor eksternal seperti atasan,

sejawat, organisasi, jenis pekerjaan, dan waktu termasuk juga situasi tidak menjadi penekanan dalam penelitian ini. Selanjutnya (Paul Hersey, 2008). mengemukakan bahwa kepemimpinan situasional dapat diterapkan dalam setiap jenis organisasi, baik organisasi usaha dan industry, pemerintahan, militer atau bahkan keluarga. Al'asqolaini & Sukiman (2016). Motivasi kerja (intrinsik dan ekstrinsik) konsisten ditemukan sebagai prediktor kuat kinerja, konteks pemerintahan dan industri menegaskan bahwa peningkatan motivasi berkorelasi dengan kenaikan efektivitas kerja, disiplin, dan output. Oleh karena itu, kombinasi kepemimpinan yang adaptif dan tingkat motivasi yang tinggi diharapkan meningkatkan kinerja karyawan secara langsung. Hal ini sejalan dengan penelitian yang diungkapkann oleh Anggraeni, (2024) yang menyatakan bahwa pengaruh signifikan situational leadership pada produktivitas, dengan *work environment* sebagai mediator penting.