Alfridus Yohanes Bora_2022120230

by UNITRI Press

Submission date: 18-May-2026 05:37PM (UTC+0900)
Submission ID: 2933462005
File name: Alfridus_Yohanes_Bora_2022120230.docx (62.94K)
Word count: 1768
Character count: 12433

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR DESA PANDANLANDUNG DI KECAMATAN WAGIR, KABUPATEN MALANG

SKRIPSI

Disusun Oleh

Alfridus Yohanes Bora

2022120230

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS TRIBHUWANA TUNGGADEWI

MALANG

2026

RINGKASAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di kecamatan, di mana kondisi lapangan menunjukkan bahwa kinerja belum optimal karena penerapan gaya kepemimpinan yang kurang sesuai dengan situasi kerja dan motivasi pegawai masih rendah, sehingga mengakibatkan keterlambatan kerja, kurangnya kreativitas, dan pelayanan yang kurang optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif asosiatif dengan dua belas pegawai sebagai responden, menggunakan kuesioner, observasi, wawancara, dan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik gaya kepemimpinan situasional maupun motivasi kerja memiliki pengaruh parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi, Kinerja Pegawai

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Mengingat posisi mereka sebagai aset vital dan tak tergantikan dalam bisnis, sumber daya manusia harus dikelola seefektif mungkin untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan karyawan dan tujuan organisasi. Manusia sangat penting bagi keberhasilan setiap aktivitas organisasi, mulai dari perencanaan dan pelaksanaan hingga pencapaian hasil (Hasibuan, 2013).

Menjalankan perusahaan secara efektif, para manajer harus kompeten, dapat dipercaya, dan produktif. Memilih pemimpin terbaik berdasarkan keterampilan manajerial mereka adalah langkah pertama dalam menciptakan lingkungan kerja yang menguntungkan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Proses ini berlanjut dengan mendorong persatuan, solidaritas, dan perspektif bersama serta semangat, dedikasi, dan loyalitas setiap karyawan (Wahono, 2014). Selain itu, kinerja staf memiliki peran utama dalam menentukan keberhasilan organisasi, seperti yang ditunjukkan oleh efisiensi dan efektivitas proses implementasi serta hasil kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus menyediakan lingkungan kerja yang mendukung melalui teknik kerja, insentif, dan kepemimpinan yang sesuai sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia yang unggul.

Menurut Fahmi (2016), kinerja adalah hasil yang dicapai oleh suatu organisasi, baik yang berorientasi laba maupun nirlaba, dalam jangka waktu tertentu. Di sisi lain, Uha (2014) melihat kinerja sebagai hasil dari aktivitas individu atau kelompok di dalam suatu organisasi yang dilakukan sesuai dengan wewenang

dan kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi secara sah dan berdasarkan standar moral, etika, dan hukum. Berdasarkan berbagai perspektif ini, kinerja dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Pentingnya kinerja dalam menentukan produktivitas dan daya saing suatu organisasi merupakan pendorong utama di balik penelitian ini. Untuk menurunkan biaya, meningkatkan output, dan meningkatkan kualitas layanan, bisnis harus memahami variabel-variabel yang memengaruhi kinerja. Hal ini diperkuat oleh statistik yang menunjukkan bahwa keterlibatan manajer masih rendah di seluruh dunia dan terus menurun, yang berdampak pada kinerja tim karena peran manajer memiliki pengaruh besar pada keterlibatan staf. Kondisi ini menunjukkan bahwa peran manajer perlu ditinjau ulang untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Karena kepemimpinan situasional sangat menekankan kemampuan seorang pemimpin untuk memodifikasi gaya kepemimpinannya sesuai dengan kesiapan, keterampilan, dan kematangan bawahannya, hal ini memiliki korelasi yang kuat dengan kinerja. Pada kenyataannya, ini memungkinkan para pemimpin untuk memilih strategi yang lebih sesuai, seperti memberikan instruksi yang jelas, menawarkan bimbingan, menawarkan bantuan, atau menetapkan tanggung jawab sesuai dengan keadaan. Peningkatan motivasi, dedikasi, dan kepuasan kerja karyawan sering terlihat ketika gaya kepemimpinan digunakan dengan baik. Hal ini mengarah pada peningkatan kinerja baik di tingkat individu maupun organisasi. Oleh karena itu, Hersey dan Blanchard (1982) menyoroti bahwa efektivitas seorang pemimpin sebagian besar didasarkan pada seberapa baik gaya kepemimpinannya

selaras dengan kesiapan para pengikutnya. Namun, Yukl (2013) dan Robbins & Judge (2017) juga menekankan bahwa kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif sering meningkatkan efektivitas kinerja, produktivitas, dan perilaku kerja.

Suwarno & Bramantyo (2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak pada pertumbuhan kinerja dan kesuksesan organisasi karena memungkinkan pemimpin untuk mengelola perusahaan sekaligus menginspirasi pekerja untuk berkinerja sebaik mungkin. Pengambilan keputusan berdasarkan nilai, norma, dan etika, bersikap terbuka terhadap kritik dan saran, bertindak tegas, dan mampu mendorong kreativitas dan inovasi adalah semua indikator gaya kepemimpinan yang efektif. Ciri-ciri ini pada akhirnya berpengaruh pada peningkatan kompetensi sosial, profesional, dan pribadi karyawan. Di sisi lain, gaya kepemimpinan yang kurang berhasil dapat menurunkan produktivitas dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak menguntungkan yang ditandai dengan perencanaan kerja yang tidak tepat, kesulitan menerima saran, kurangnya pemahaman tugas, ambiguitas pekerjaan, disiplin yang buruk, motivasi yang rendah, dan pengawasan serta pengendalian yang tidak memadai.

Dalam hal kepemimpinan situasional, manajer sangat penting dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan kesiapan dan tingkat keterampilan staf. Manajer harus mampu memberikan tugas ketika pekerja kompeten dan percaya diri, tetapi mereka juga harus mampu memberikan arahan dan bimbingan ketika bawahan masih membutuhkan bantuan. Posisi ini melampaui pengambilan keputusan, termasuk bertindak sebagai pengarah, motivator, dan

fasilitator, yang semuanya dapat meningkatkan produktivitas tim dan keterlibatan karyawan.

Menurut Thoha (2015), empat gaya kepemimpinan situasional instruksi, konsultasi, keterlibatan, dan delegasi digunakan sesuai dengan konteks organisasi untuk mengarahkan bawahan secara sukses. Taktik ini bertujuan untuk menginspirasi pekerja agar memberikan kinerja yang lebih baik. Selain itu, kepemimpinan situasional meningkatkan motivasi karena lebih mudah bagi pemimpin untuk membangun hubungan baik, memberikan bimbingan, dan menumbuhkan kepercayaan diri ketika mereka dapat memodifikasi pendekatan mereka agar sesuai dengan kebutuhan pengikutnya. Jika diterapkan dengan benar, pekerja merasa dihargai dan terinspirasi, yang meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan perusahaan.

Selain kepemimpinan situasional, keterampilan, pengalaman kerja, koneksi antar rekan kerja, kondisi tempat kerja, dan motivasi semuanya berdampak pada kinerja karyawan (Mangkunegara, 2017). Pada intinya, setiap bisnis berupaya mencapai hasil terbaik, yang hanya mungkin terjadi jika pekerja berkinerja baik. Oleh karena itu, berbagai inisiatif diperlukan untuk meningkatkan motivasi karyawan di tempat kerja, termasuk insentif, peluang untuk sukses, pekerjaan yang bermakna, jaminan keamanan, gaji yang adil, tunjangan, promosi, dan lingkungan kerja yang kondusif. Namun, karena setiap orang memiliki kebutuhan yang unik, motivasi menjadi rumit. Menurut teori dua faktor, kepuasan kerja meningkat dengan faktor-faktor motivasi seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan pengembangan, sedangkan faktor higienis seperti kebijakan organisasi, hubungan

kerja, pengawasan, dan gaji berperan dalam mencegah ketidakpuasan. Memberikan pekerja perasaan pencapaian di tempat kerja dapat memotivasi mereka untuk berupaya lebih keras untuk mencapai tujuan yang lebih besar (Azwanda dkk., 2024).

Menurut Mangkunegara (2011), ada dua aspek utama yang mempengaruhi kinerja karyawan: kemampuan, yang terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan aktual berupa pengetahuan dan keterampilan, serta motivasi yang berkaitan dengan sikap kerja. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan organisasi melalui berbagai jenis motivasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja. Namun, kepemimpinan sangat terkait dengan manajemen sumber daya manusia karena sangat penting dalam membimbing, memotivasi, dan menginspirasi pekerja untuk meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Agar orang dapat melakukan pekerjaan mereka seefektif mungkin, seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan dan memberikan arahan yang sesuai.

Kemampuan seorang pemimpin untuk mengawasi para pekerja kantor desa dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pekerja. Kinerja organisasi secara keseluruhan pada akhirnya dapat meningkat sebagai hasil dari peningkatan kinerja ini. Para pemimpin harus mempertimbangkan sejumlah faktor, termasuk skenario, hubungan antara pemimpin dan bawahan, pembagian tanggung jawab, dan wewenang yang dimiliki, untuk memahami hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja. Para pemimpin juga menghadapi kesulitan dalam mempertahankan dan

meningkatkan motivasi karyawan, yang menjamin semangat mereka untuk bekerja dan, oleh karena itu, secara konsisten meningkatkan kualitas hasil kerja mereka.

Keinginan bawaan individu untuk berpartisipasi dalam suatu aktivitas karena menyenangkan, menarik, atau memuaskan, bukan karena insentif eksternal seperti uang atau hadiah, dikenal sebagai motivasi intrinsik. Motivasi ekstrinsik, di sisi lain, berasal dari sumber eksternal seperti gaji, bonus, insentif, fasilitas, pengakuan, dan suasana kerja yang positif. Menurut penelitian Hairudin dan Oktaria (2022), kedua bentuk motivasi tersebut memiliki dampak substansial pada kinerja pekerja, meningkatkan produksi dan kualitas kerja serta mencapai tujuan organisasi melalui tanggung jawab yang lebih besar, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja yang positif.

Masalah pergantian CEO Unilever menunjukkan bagaimana ketidaksesuaian antara kebutuhan organisasi dan gaya kepemimpinan dapat memengaruhi arah strategis perusahaan. Sebuah artikel Financial Times dari tahun 2025 mengklaim bahwa CEO Hein Schumacher dipecat setelah kurang dari dua tahun menjabat karena dugaan ketidakmampuannya untuk bereaksi dengan cepat terhadap permintaan perubahan dari dewan direksi dan pemegang saham serta tantangan kinerja. Sebagai konsekuensi dari keadaan ini, perusahaan kemudian menunjuk CEO baru yang lebih fokus pada efisiensi dan hasil yang cepat. Hal ini menggambarkan bagaimana, dalam lingkungan perusahaan yang sangat dinamis, pilihan kepemimpinan yang buruk dapat memengaruhi kinerja organisasi serta strategi.

Peristiwa di Desa Pandanlandung, Kecamatan Wagir, Kabupaten Malang, menunjukkan pertumbuhan berbagai kegiatan ekonomi, termasuk usaha kecil dan menengah (BUMDes), industri rumahan, UMKM, dan koperasi. Semua usaha ini bergantung pada kepemimpinan yang cakap untuk mempertahankan kinerja pekerja sebaik mungkin. Namun, pada kenyataannya, penggunaan kepemimpinan situasional belum sepenuhnya sesuai dengan kesiapan dan tingkat kemampuan karyawan. Hal ini menyebabkan sejumlah masalah, termasuk karyawan baru yang diberi tanggung jawab penuh tanpa pelatihan yang memadai dan karyawan senior yang merasa terlalu diatur, yang menghambat inovasi mereka. Selain itu, kurangnya komunikasi dua arah antara manajer dan staf mengakibatkan kurangnya akuntabilitas dan produktivitas kerja, serta perlakuan tidak adil yang mengabaikan kemampuan individu. Namun, masalah motivasi kerja tetap ada, termasuk pelatihan dan pengembangan yang tidak memadai, insentif yang tidak berbasis kinerja, dan kurangnya struktur untuk penghargaan dan pengakuan. Karena itu, penghargaan eksternal seperti gaji dan tunjangan terus menjadi sumber motivasi utama daripada faktor internal, yang pada akhirnya menyebabkan beberapa karyawan hanya bekerja karena kewajiban daripada berupaya mencapai kinerja puncak.

Keterlambatan dalam penyelesaian tugas, kualitas pelayanan masyarakat yang buruk, kurangnya kreativitas dalam pengembangan usaha desa, dan disiplin yang tidak konsisten semuanya merupakan dampak nyata pada kinerja pegawai kantor desa. Namun, unit kerja yang menggunakan teknik kepemimpinan yang lebih adaptif, seperti membimbing karyawan baru dan mendelegasikan tugas kepada karyawan yang lebih berpengalaman, menunjukkan semangat kerja yang

lebih tinggi dan hasil kerja yang lebih baik. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, judul penelitian ini adalah "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa Pandanlandung, Kecamatan Wagir, Kabupaten Malang."

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan situasional memengaruhi kinerja pegawai kantor desa?
2. Apakah motivasi memengaruhi kinerja pegawai kantor desa?
3. Apakah motivasi dan gaya kepemimpinan situasional bekerja bersama untuk memengaruhi kinerja pegawai kantor desa?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan situasional memengaruhi kinerja petugas kelurahan.
2. Untuk mengetahui bagaimana motivasi petugas kelurahan memengaruhi kinerja mereka.
3. Untuk mengetahui dampak gabungan motivasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja petugas kelurahan.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

   Memberikan ringkasan kepada pemberi kerja tentang cara menggunakan teknik kepemimpinan dan meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih sukses.

2. Manfaat Praktis

Memberikan landasan bagi para pengambil keputusan untuk memilih pendekatan kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi tenaga kerja dan menciptakan teknik motivasi untuk meningkatkan produktivitas.

3. Manfaat Sosial Dan Ekonomi

   Mendorong pengembangan lingkungan ekonomi kreatif yang meningkatkan perekonomian regional, meningkatkan daya saing, dan menciptakan lapangan kerja.

4. Penelitian yang Akan Datang (*Future Research*)

   Memahami dinamika kepemimpinan dan motivasi karyawan dalam konteks pedesaan, penggunaan metode campuran, yang menggabungkan pendekatan kuantitatif melalui kuesioner dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara atau diskusi kelompok fokus.

Alfridus Yohanes Bora_2022120230

ORIGINALITY REPORT

15%	12%	9%	6%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	idr.uin-antasari.ac.id Internet Source	1%
2	rinjani.unitri.ac.id Internet Source	1%
3	Submitted to Sultan Agung Islamic University Student Paper	1%
4	repositori.unsil.ac.id Internet Source	1%
5	www.coursehero.com Internet Source	1%
6	Submitted to Universitas Pendidikan Ganesha Student Paper	1%
7	Fauzan Ramadhandhy, Tri Maryati. "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Pengelola Infrastruktur Air Limbah dan Air Minum Perkotaan Yogyakarta)", Journal of Advances in Accounting, Economics, and Management, 2023 Publication	1%
8	Jelvi Nasari Rombe, Adriana Madya Marampa,	1%

Dina Ramba. "Pengaruh Lingkungan Kerja
Dan Knowlegde Sharing Terhadap Kinerja

18

Pegawai Di Kantor Perumda Air Minum Toraja Utara", Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING), 2024
Publication

9

10

11

12

13

etheses.uin-malang.ac.id
Internet Source

eprints.perbanas.ac.id
Internet Source

14

eprints.upnjatim.ac.id
Internet Source

15

16

media.nelitian.com
Internet Source

17

Istiqamah Istiqamah,

Rida' Millati, Rohni Taufika Sari. "HUBUNGAN MOTIVASI KERJA DENGAN PERILAKU CARING PERAWAT DI RUANG RAWAT	INAP DAN ICU RUMAH SAKIT ISLAM BANJARMASIN", Jurnal Kesehatan Tambusai, 2025 Publication	
	anzdoc.com Internet Source	1%
	www.skor.id Internet Source	1%
	123dok.com Internet Source	1%
	eprints.stainkudus.ac.id Internet Source	1%
	eprints.unmas.ac.id Internet Source	1%
		1%
		1%
		<1%
		<1%

<
%
1

19	es.scribd.com Internet Source	<1%
20	garuda.kemdikbud.go.id Internet Source	<1%
21	Vivi Alayda Zoelfa, Isyana Emita. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Jun Guan Tong", Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan, 2025 Publication	<1%
22	www.cara-cepat-dapat-uang.com Internet Source	<1%

Exclude quotes	Off	Exclude matches	Off
Exclude bibliography	Off		