



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi penjabaran terkait landasan teoritis yang mencakup berbagai teori yang sesuai terkait bahasan penelitian, guna mendukung analisis dan pembahasan. Peneliti juga akan menampilkan temuan penelitian sebelumnya yang mempunyai kaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Berikutnya, peneliti akan mengembangkan kerangka pemikiran yang menggambarkan keterkaitan antara variabel-variabel yang diteliti. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, pada penghujung bab ini akan disampaikan hipotesis, yaitu asumsi sementara yang akan diuji pada penelitian ini.

#### A. Landasan Teoritis

##### 1. Gaya Kepemimpinan

Menurut Fadjar & Indrasari (2018:82), gaya kepemimpinan dinyatakan sebagai suatu pola perilaku dan strategi yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengelola, mempengaruhi, dan membimbing anggota tim atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan ini mencakup pendekatan yang digunakan oleh pemimpin dalam berkomunikasi, mengambil keputusan, memotivasi, dan menghadapi berbagai situasi serta tantangan di tempat kerja. menurut Handayani (2024) komunikasi yang jelas dari manajemen, dukungan berkelanjutan, serta perbaikan dalam program pelatihan agar lebih relevan dengan kebutuhan pekerja dapat mendukung keberhasilan tim. Pemimpin yang efektif harus mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan organisasi, sifat individu yang mereka pimpin, dan konteks situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan tidak hanya mempengaruhi kinerja dan produktivitas tim, tetapi juga dapat membentuk budaya organisasi, tingkat motivasi, serta kepuasan kerja dari anggota tim.

© Hak Cipta Milik BI KEG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

a. **Gaya Kepemimpinan Otokratik**

Gaya kepemimpinan otokratik, atau sering dikenal sebagai kepemimpinan otoriter, dapat dijelaskan sebagai tindakan yang didasarkan pada kehendak dan keputusan pemimpin secara eksklusif., istilah "otokratik" menggambarkan tindakan yang mengikuti kehendak sendiri, di mana setiap gagasan pemimpin dianggap benar, menunjukkan keras kepala, dan cenderung dipaksakan kepada khalayak. Kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang bergantung pada posisi adidaya dan pemanfaatan otoritas. Dengan kata lain, kepemimpinan otokratik melibatkan seorang pemimpin yang cenderung mengejar kemenangan sendiri, kurang menerima masukan atau rekomendasi dari berbagai pihak, dan mempunyai tingkat idealisme yang kuat.

Pemimpin otokratik, menurut Menurut Fadjar & Indrasari (2018:92), mempunyai karakteristik yang khas, antara lain:

- 1) Semua determinasi "*policy*" dilakukan oleh pimpinan
- 2) Bawahan hanya dianggap sebagai pelaksana tugas, tanpa ruang untuk menyampaikan berbagai inovasi baru yang dimiliki.
- 3) Bekerja dengan tingkat disiplin tinggi, semangat belajar yang intens, serta ketahanan tanpa batas.
- 4) Pempimpin mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman kerja satu anggota

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- 5) Mempunyai tingkat keyakinan yang rendah terhadap bawahan, serta jika tanggung jawab diberikan, sering kali disertai dengan ketidakpercayaan yang mendalam.
- 6) Komunikasi terjadi secara tidak terbuka dan bersifat searah.
- 7) Bersifat korektif dan menuntut penuntasan tugas pada tenggat yang telah ditentukan.

#### b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis memiliki dasar asumsi bahwa pencapaian tujuan yang berkualitas hanya dapat terjadi melalui kekuatan kolaboratif kelompok. kepemimpinan demokratis terkait erat dengan pemberian tanggungjawab personal dan partisipasi aktif semua partisipan dalam aktivitas penyelesaian masalah dan penentuan keputusan.

Menurut Menurut Fadjar & Indrasari (2018:93) pemimpin dengan gaya demokratis ditandai oleh beberapa ciri khas, termasuk:

- 1) Seluruh “policies” adalah materi diskusi kelompok dan keputusan kelompok yang dimulai dan didukung oleh pemimpin
- 2) Anggota memiliki kebebasan untuk bekerja dengan siapa pun yang mereka pilih, dan setiap kelompok memiliki wewenang untuk melakukan pembagian tugas
- 3) Mempraktikkan disiplin, namun tidak dalam bentuk yang kaku, serta berusaha menyelesaikan masalah bersama.
- 4) Memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap bawahan, tanpa mengurangi amanah pengawasan.

### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- 5) Menerapkan komunikasi tidak tertutup yang berlangsung 2 arah dengan bawahan.

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

**c. Gaya Kepemimpinan Permisif**

Menurut penelitian oleh Menurut Fadjar & Indrasari (2018:95) kepemimpinan yang bersifat permisif dapat diartikan sebagai pola kepemimpinan di mana seorang pemimpin kurang memiliki keberanian dalam menetapkan pendiriannya dan cenderung memberikan kebebasan yang berlebihan kepada bawahannya. Dalam konteks ini, seorang pemimpin permisif seringkali tidak mampu mempertahankan konsistensi dalam tindakan dan keputusannya, yang dapat berdampak negatif pada efektivitas kepemimpinan.

**d. faktor Gaya Kepemimpinan**

Menurut Zebua (2023), gaya kepemimpinan yang strategis dan efektif memiliki beberapa faktor, antara lain :

1) Karakteristik dan sifat individu

Yang meliputi kepercayaan diri, pengalaman, pengetahuan, dan kejujuran, dapat memengaruhi potensi kepemimpinan seseorang..

2) Pengalaman dan pengetahuan

Pengalaman dan pengetahuan yang luas di bidang seseorang dapat membantu seorang pemimpin membuat keputusan yang baik, merancang strategi yang efektif, dan menginspirasi karyawan untuk bekerja menuju tujuan organisasi..

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



3) Komunikasi

Keterampilan komunikasi yang unggul sangat penting bagi setiap pemimpin. Pemimpin yang paling efektif adalah mereka yang dapat dengan jelas mengartikulasikan visi, misi, dan tujuan

organisasi dan memberikan umpan balik yang mendukung

4) Keterampilan

Keterampilan kepemimpinan dan manajemen, dimana seorang pemimpin yang efektif akan memiliki keterampilan untuk memimpin dan mengelola staf mereka secara efektif. Ini termasuk kemampuan untuk menginspirasi pekerja, mengasah keterampilan mereka dan memperluas pengetahuan mereka, dan memberikan lingkaran umpan balik yang positif dan konstruktif..

5) Respon /daya tangkap

Kemampuan untuk merespons perubahan, dimana seorang pemimpin yang efektif harus mampu merespons dengan cepat dan tepat terhadap perkembangan dan inovasi baru. Ini termasuk kemampuan untuk menyesuaikan strategi dan perilaku organisasi dengan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat.

6) interpersonal

Pemimpin yang efektif memiliki keterampilan interpersonal untuk membina hubungan positif dengan karyawan, klien, dan rekan kerja mereka. Ini termasuk mampu memahami kebutuhan dan harapan mereka, serta membangun hubungan yang didasarkan pada kepercayaan dan penghargaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Dari gambaran tersebut, bisa ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan ialah hasil dari pola tindakan yang konsisten yang diperlihatkan oleh seorang pemimpin dalam upaya mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan, seperti otokratik, demokratis, dan permisif, mencerminkan pendekatan yang digunakan oleh pemimpin dalam menjalankan perannya. Dalam konteks kepemimpinan di perusahaan, pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat dapat berdampak signifikan pada motivasi dan partisipasi karyawan di lingkungan kerja. Sebagai contoh, penerapan gaya kepemimpinan demokratis, menekankan pentingnya partisipasi aktif para pengikut dalam proses penentuan kesepakatan, yang secara tak langsung dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan anggota sekolah dalam berbagai kegiatan.

## © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

### 2. Motivasi

#### a. Pengertian Motivasi

Motivasi menurut Fadjar & Indrasari (2019;259) merupakan sebuah dorongan atau alasan yang mendasari semangat dalam melakukan sesuatu. Dorongan ini bersumber dari dalam diri seseorang dan mendorongnya untuk melakukan aktivitas yang sesuai dengan keinginan dan maksud yang telah ditetapkan sebelumnya. Jufrizen (2021), mengungkapkan bahwa motivasi merupakan situasi yang mengakibatkan atau memicu perilaku tertentu, serta memberikan arah dan ketekunan pada tindakan tersebut. Dalam konteks ini, motivasi bisa berasal dari faktor internal maupun eksternal yang memicu individu untuk menggapai visi yang telah ditentukan.

Motivasi bukanlah sekadar dorongan saja, melainkan juga bagian dari perolehan kontak langsung antar individu dengan situasi yang dihadapinya. Dorongan motivasi memberikan energi baru bagi individu yang terdorong,

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



sehingga mereka cenderung untuk melakukan tindakan dengan maksimal. Motivasi dipicu dari fluktuasi energi dalam diri individu yang dipicu oleh faktor-faktor tertentu dalam sistem neurofisiologisnya. Adanya motivasi menciptakan semacam motif atau dorongan dalam diri individu untuk melakukan tindakan dengan maksimal, karena mereka merasa termotivasi dan termotivasi dalam menggapai visi yang telah ditentukan.

Individu yang sangat termotivasi yakni mereka yang menunjukkan upaya yang sangat optimal untuk mendorong tercapainya visi produktivitas unit kerja serta organisasi tempat mereka bekerja. Motivasi ini memiliki dampak yang sangat berarti terhadap individu yang kurang termotivasi, yang cenderung menunjukkan usaha yang kurang optimal dalam menjalankan pekerjaan mereka. Dengan demikian, motivasi memainkan peran krusial dalam meningkatkan produktivitas individu yang termotivasi.

Motivasi menurut Fadjar & Indrasari (2019:284), dapat dibagi dalam 2 tipe, yakni motivasi intrinsik serta motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik bersumber dari pribadi atau internal individu, sementara motivasi ekstrinsik terlihat sebagai respons terhadap faktor-faktor eksternal., kedua jenis motivasi ini saling berkaitan dan berbeda dalam sifatnya, namun keduanya memiliki peran penting dalam memicu keinginan individu dalam menjalankan suatu tindakan.

Oleh karena itu, motivasi intrinsik memegang peranan vital dalam mendorong individu untuk menjalankan peran dan kewajiban mereka dengan semua dedikasi di lingkungan perusahaan PT Bajamarga Prima Persada (BMPP). Adanya motivasi intrinsik yang kuat akan membantu meningkatkan tingkat motivasi dan komitmen individu terhadap pekerjaan mereka, sehingga

### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



mereka akan lebih mungkin mencapai hasil yang optimal dalam kinerja mereka sebagai bagian dari perusahaan PT Bajamarga Prima Persada (BMPP).

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

**b. Tipe-Tipe Motivasi**

Berbagai tipe motivasi yang memengaruhi karyawan di lingkungan perusahaan PT Bajamarga Prima Persada (BMPP) dalam menjalankan pekerjaan atau mungkin menghindarinya meliputi:

1) Motivasi Positif

Motivasi positif adalah upaya mengaktifkan dorongan yang bertujuan pada usaha untuk mempengaruhi karyawan agar bekerja dengan baik dan antusias. Ini bisa dilakukan melalui pemberian insentif atau keuntungan tertentu, seperti penghargaan finansial, peluang pengembangan karir, lingkungan kerja yang nyaman, dan lain semacamnya.

2) Motivasi Negatif

Motivasi negatif sering kali bersumber dari rasa takut, di mana karyawan mungkin merasa takut akan konsekuensi negatif jika mereka tidak bekerja dengan baik, seperti dipecat, tidak mendapatkan gaji, bisa juga karena dihindari oleh teman kerja. Motivasi negatif yang tidak semestinya dapat menciptakan lingkungan kerja yang penuh dengan kecemasan dan ketegangan.

3) Motivasi dari Dalam

Motivasi dari dalam muncul dari dalam diri karyawan saat mereka menyelesaikan seluruh kewajiban mereka. Ini adalah dorongan yang timbul secara intrinsik, tanpa pengaruh dari faktor eksternal. Karyawan yang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



memiliki motivasi dari dalam cenderung bekerja dengan sepenuh hati dan tanpa mengharapkan penghargaan atau sanjungan dari orang lain.

#### 4) Motivasi dari Luar

Motivasi dari luar muncul sebagai akibat dari pengaruh yang ada di luar pekerjaan atau individu tersebut. Ini bisa berupa insentif atau penganugerahan atas pekerjaan yang dilakukan, seperti bonus kinerja, tunjangan, atau promosi jabatan. Dalam konteks perusahaan PT Bajamarga Prima Persada (BMPP), motivasi dari luar bisa berupa imbalan keuangan atau non-keuangan yang diperoleh oleh karyawan sebagai pengakuan atas kontribusi mereka (Rosmaini & Tanjung, 2019).

Dari gambaran di atas, terlihat bahwa dalam lingkungan perusahaan PT Bajamarga Prima Persada (BMPP), terdapat berbagai tipe motivasi yang dapat memengaruhi karyawan dalam bekerja. Pemimpin perusahaan, seperti manajer atau direktur, mempunyai peran krusial dalam memberikan motivasi kepada karyawan. Mereka perlu menggunakan berbagai tipe motivasi, baik yang bersifat positif maupun negatif, serta dari dalam maupun dari luar, sesuai dengan kebutuhan dan situasi yang ada. Namun, lebih disarankan bagi pemimpin perusahaan untuk lebih banyak menggunakan motivasi positif dan dari luar, karena hal ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan membangun hubungan yang harmonis di antara semua anggota tim.

#### c. Fungsi Motivasi

Motivasi ialah sebuah proses dinamis yang mengubah energi dari sisi internal individu, yang ditandai oleh kemunculan emosi dan respons untuk

### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



mencapai tujuan tertentu. Sebagai sebuah proses, motivasi memiliki beberapa peran, antara lain:

- 1) Meningkatkan motivasi dan mendorong karyawan agar tetap bersemangat dan siap dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dalam konteks kepemimpinan perusahaan PT Bajamarga Prima Persada (BMPP), pemimpin perusahaan secara terus-menerus memberikan dorongan kepada karyawan agar tetap termotivasi untuk menjalankan tanggung jawab mereka.
- 2) Memusatkan perhatian karyawan pada tanggung jawab mereka yang tengah dikerjakan. Dengan tetap berfokus dengan bekerja, diharapkan karyawan dapat mencapai kinerja yang optimal sejalan dengan visi perusahaan. Dalam lingkungan perusahaan PT Bajamarga Prima Persada (BMPP), motivasi dari pimpinan perusahaan kepada karyawan diharapkan dapat membantu karyawan untuk tetap fokus dan bekerja sebagai profesional.
- 3) Mendukung dalam mencapai tujuan hasil baik jangka pendek maupun jangka panjang. Motivasi dapat memotivasi karyawan untuk meraih target kerja, baik dalam waktu segera maupun dalam jangka panjang, sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- 4) Membangkitkan semangat juang dalam melakukan tugas-tugas, yang sangat penting dalam menghadapi tantangan di era globalisasi. Dengan adanya motivasi yang terus-menerus dari pimpinan perusahaan, diharapkan karyawan, utamanya dalam perusahaan PT Bajamarga Prima Persada (BMPP), dapat menjalankan tugas-tugas mereka dengan semangat, efisiensi, dan akurasi sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan (Suswati, 2022).

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



#### d. Indikator Motivasi

Menurut Kadarisman (2017;306), terdapat beberapa aspek yang dipergunakan dalam mengkaji motivasi kerja seperti berikut:

##### 1) Gaji yang mencukupi

Gaji yang mencukupi ialah bagian dari indikator utama yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan penuh dedikasi. Setiap individu bekerja untuk memperoleh penghasilan yang memungkinkan pemenuhan kebutuhan dasar mereka seperti makanan, tempat tinggal, pendidikan, dan kesehatan.

##### 2) Keamanan kerja

Keamanan kerja adalah aspek penting yang berperan besar dalam kenyamanan dan stabilitas psikologis pegawai di tempat kerja. Rasa aman ini mencakup jaminan bahwa posisi pekerjaan mereka tidak akan mudah hilang akibat pemutusan hubungan kerja yang tiba-tiba atau restrukturisasi perusahaan.

##### 3) Rekan kerja

Rekan kerja memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung. Hubungan yang baik dengan rekan kerja dapat meningkatkan kerjasama tim, komunikasi yang efektif, dan semangat kebersamaan dalam mencapai tujuan bersama

##### 4) Pengawasan kerja

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Pengawasan kerja ialah skema monitoring yang dilaksanakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa seluruh karyawan melaksanakan tugas mereka sesuai dengan batasan yang telah ditentukan. Pengawasan yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol tetapi juga sebagai mekanisme untuk memberikan umpan balik konstruktif, yang pada gilirannya membantu pegawai meningkatkan kinerja

#### 5) Pujian dan apresiasi

Pujian dan apresiasi adalah bentuk penghargaan yang sangat penting dalam membangun motivasi dan loyalitas pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa upaya dan kontribusi mereka diakui oleh atasan atau rekan kerja, mereka akan merasa lebih termotivasi untuk terus berprestasi. Pujian bisa diberikan dalam berbagai bentuk, mulai dari ungkapan terima kasih sederhana, penghargaan formal, hingga bonus atau insentif.

#### 6) Tanggung jawab pekerjaan

Tanggung jawab pekerjaan adalah elemen kunci yang memotivasi pegawai untuk bekerja dengan penuh integritas dan dedikasi. Ketika pegawai diberikan tanggung jawab yang tegas dan sejalan dengan kapasitas mereka, mereka akan merasa lebih terlibat dan memiliki *sense of ownership* terhadap pekerjaannya.

### 3. Program Insentif Karyawan

#### a. Pengertian Program Insentif Karyawan

Setiap organisasi atau perusahaan membutuhkan strategi yang efektif untuk mencapai kesuksesan. Para manajer atau pimpinan instansi dapat menggunakan insentif sebagai alat untuk memotivasi karyawan guna mencapai tujuan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



organisasi. Sistem insentif menghubungkan kompensasi dengan kinerja melalui evaluasi hasil kerja atau jumlah jam kerja yang dihasilkan. Meskipun insentif mungkin diberikan kepada sekelompok karyawan, penghargaan sering kali diberikan secara individu. Insentif berfungsi sebagai pendorong atau stimulus yang umumnya secara langsung ditujukan pada "Internal Motives" individu dalam organisasi (Fernando et al., 2024).

Menurut Fadjar & Indrasari (2018:310) insentif adalah kompensasi tambahan di luar gaji yang diberikan oleh pemimpin organisasi sebagai bentuk penghargaan atas prestasi kerja dan kontribusi pegawai kepada organisasi. Insentif berfungsi sebagai alat motivasi yang diberikan dengan sengaja untuk mendorong pegawai agar memiliki semangat yang lebih tinggi dalam berprestasi demi organisasi. Insentif juga dapat diartikan sebagai bentuk pembayaran atau imbalan yang dikaitkan dengan kinerja dan pembagian keuntungan, yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Sistem ini merupakan bentuk kompensasi langsung di luar gaji pokok dan upah, dikenal sebagai sistem kompensasi berbasis kinerja, yang memberikan penghargaan berdasarkan pencapaian kinerja tertentu

Insentif merujuk pada penghargaan berupa kompensasi finansial yang disalurkan kepada individu yang mampu melebihi batasan kinerja yang sudah ditentukan. Ramadhani et al. (2022) menggambarkan insentif sebagai suatu program yang mengaitkan pembayaran dengan tingkat produktivitas kerja yang dicapai. Sementara itu, Khairunnisa (2021) menjelaskan bahwa insentif meliputi segala jenis penghasilan, baik berupa uang maupun barang, yang diperoleh oleh karyawan sebagai kompensasi atas kontribusi mereka terhadap suatu organisasi atau perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

### **C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Dari perspektif para ahli tersebut, insentif dapat dianggap sebagai mekanisme pengakuan dan motivasi yang diterapkan kepada individu sebagai bentuk apresiasi atas kinerja luar biasa atau kontribusi signifikan yang telah diberikan kepada organisasi atau perusahaan. Insentif ini tidak hanya mencakup aspek finansial dalam bentuk uang, tetapi juga dapat melibatkan bentuk-bentuk lain seperti penghargaan barang atau fasilitas. Melalui insentif, organisasi mendorong para karyawan untuk terus meningkatkan kualitas kinerja mereka, memacu produktivitas, dan mencapai hasil yang lebih baik dalam pencapaian tujuan perusahaan.

### **C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

#### **b. Tujuan Pemberian Insentif**

Alasan utama pemberian insentif ialah dalam rangka pemberian tanggung jawab dan motivasi kepada karyawan dengan tujuan menambah perbaikan atas kualitas maupun kuantitas hasil kerjanya. Menurut Wildan et al., (2021), pemberian insentif atau upah bertujuan untuk beberapa hal, antara lain:

- 1) Memberikan penghargaan yang berbeda kepada karyawan sesuai dengan hasil kerja yang mereka capai;
- 2) Merangsang semangat kerja karyawan dan memberikan kepuasan kepada mereka;
- 3) Meningkatkan tingkat produktivitas di lingkungan kerja;
- 4) Membantu pimpinan dalam mengeksekusi rencana-rencananya dengan bantuan dari bawahannya;
- 5) Menambah penghasilan karyawan untuk memenuhi kebutuhan mereka;
- 6) Menjaga agar karyawan yang berprestasi tetap tinggal dan berkontribusi dalam perusahaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



### c. Indikator Program Insentif Karyawan

Menurut Siagian. (2020;268), terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur insentif karyawan yaitu:

#### 1) *Piecework*

Salah satu metode yang umum digunakan untuk meningkatkan produktivitas karyawan adalah dengan memberikan insentif finansial berdasarkan jumlah hasil kerja yang diukur dalam unit produksi.

#### 2) Bonus

Insentif berupa bonus diberikan kepada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga mereka dapat melampaui standar produksi yang telah ditetapkan.

#### 3) Komisi

Sistem insentif lain yang sering digunakan adalah pemberian komisi. Ada dua jenis sistem ini. Pertama, karyawan menerima gaji pokok tetapi penghasilan mereka dapat bertambah dengan bonus yang diperoleh karena berhasil menyelesaikan tugas. Kedua, karyawan hanya menerima penghasilan dalam bentuk komisi.

#### 4) Kematangan

Dalam organisasi yang mempekerjakan tenaga teknis dan profesional, sering terjadi bahwa karyawan, terutama mereka yang bekerja di bidang intelektual, tidak tertarik untuk menempati posisi administratif atau manajerial. Mereka sering kali lebih memilih untuk terus fokus pada bidang profesional mereka.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



#### 4. Kinerja Karyawan

##### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan, sebagai suatu indikator utama dalam lingkup profesionalisme dan kontribusi terhadap organisasi, merujuk pada sejumlah dimensi yang menandai prestasi individu dalam konteks kerja. Sebagaimana dikemukakan oleh Muizu et al., (2019), kinerja karyawan tercermin dalam pencapaian yang sejalan dengan batasan yang sudah ditentukan oleh organisasi tempat mereka bekerja. Dalam garis serupa, Hasibuan & Silvy (2019) menjelaskan bahwa kinerja karyawan bukanlah semata-mata hasil dari pelaksanaan tugas rutin, melainkan merupakan akumulasi dari upaya sungguh-sungguh yang dilakukan, terpengaruh oleh aspek - aspek seperti kecakapan, pengalaman, dan dedikasi yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Dengan demikian, kinerja karyawan dapat dilihat sebagai cerminan dari kompetensi dan komitmen yang dimiliki oleh individu dalam menjalankan tugas-tugasnya sehari-hari.

Kinerja karyawan juga diartikan sebagai perolehan konkret dari pekerjaan yang sudah dilaksanakan, yang dievaluasi berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku di lingkungan kerja (Pahlawati et al., 2022). Bukan hanya itu, kinerja karyawan juga mencakup pencapaian yang diperoleh dalam waktu tertentu (Kabdiyono et al., 2024), serta sebagai refleksi dari keterkaitan bertimbal balik antara upaya yang dilakukan, kemampuan individu, dan peran yang dimainkan dalam organisasi Arifin et al., (2019) menambahkan bahwa kinerja karyawan ialah perolehan dari kerja keras yang dilakukan oleh sekelompok individu dalam organisasi, untuk menunjukkan tanggung jawab dan dedikasi mereka.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## **b. Indikator Kinerja Karyawan**

**Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Menurut Wilson (2012), kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu:

### 1) Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan merujuk pada jumlah tugas yang diberikan kepada pegawai dalam periode waktu tertentu. Ketika pegawai diberikan sejumlah tugas yang signifikan, mereka dipaksa untuk mengatur waktu dan sumber daya mereka dengan lebih efektif. Situasi ini menempatkan pegawai di bawah tekanan yang sehat, mendorong mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efisien dan tepat waktu.

### 2) Hadir Tepat Waktu

Ketepatan waktu adalah salah satu indikator utama dari kedisiplinan dan komitmen seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang secara konsisten hadir tepat waktu menunjukkan bahwa mereka menghargai tanggung jawab mereka dan mempunyai rasa tanggung jawab yang optimal terhadap pekerjaan.

### 3) Disiplin

Disiplin adalah ketaatan pegawai terhadap aturan dan cara kerja yang sudah ditentukan oleh organisasi. Disiplin mencakup berbagai aspek, mulai dari ketepatan waktu, mengikuti instruksi kerja, hingga mematuhi kebijakan perusahaan.

### 4) Terjalinnnya Kerjasama

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Kerjasama yang baik antar rekan kerja adalah fondasi bagi terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Ketika pegawai mampu bekerja sama dengan baik, mereka dapat saling melengkapi keterampilan dan keahlian masing-masing, sehingga hasil kerja menjadi lebih maksimal.



Hak cipta milik BIKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie) dilindungi Undang-Undang

## B. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, peneliti menyertakan berbagai perolehan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilaksanakan. Peneliti menyajikan berbagai hasil penelitian sebelumnya menjadi sebuah tabel sederhana yang mudah dipahami seperti berikut:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu 1

Judul Penelitian	<i>The Effect Of Leadership Style, Motivation, Reward And Punishment On Loyalty With Job Satisfaction As Intervening Variable On Employees Of Pt. Telekomunikasi Selular Sumatra, Central Part.</i>
Nama Peneliti	Suherti, Indrayani, Muammar Khaddafi, Diana Titik Windayati
Tahun Penelitian	2020
Jumlah Sampel	163 sampel
Variabel Dependen	Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) Motivasi Kerja ( $X_2$ ) <i>Reward &amp; Punishment</i> ( $X_3$ )
Variabel Independen	Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) Loyalitas ( $Y_2$ )
Hasil Penelitian	Variabel ( $X_1$ ) gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel laten kepuasan kerja karyawan PT. Telekomunikasi Seluler Sumatera Tengah. Bermakna semakin baik gaya kepemimpinan maka kepuasan kerja semakin meningkat. Variabel ( $X_1$ ) gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel laten kepuasan kerja karyawan PT. Telekomunikasi Seluler

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



<p>© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)</p>	<p>Sumatera Tengah. Bermakna baiknya gaya kepemimpinan maka loyalitas kerja semakin meningkat. Variabel (X3) <i>reward &amp; punishment</i> mempunyai dampak langsung dan signifikan terhadap variabel laten (Y1) kepuasan kerja pada PT. Telekomunikasi Seluler Sumatera Tengah. Bermakna baiknya reward &amp; punishment maka kepuasan kerja semakin meningkat.</p>
--	---

Sumber: (Suherti et al., 2022)

Tabel 2.2  
Penelitian Terdahulu 2

Judul Penelitian	<i>Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance</i>
Nama Peneliti	Maartje PAAIS, Jozef R. PATTIRUHU
Tahun Penelitian	2020
Jumlah Sampel	155 responden
Variabel Dependen	Motivasi Kerja (X <sub>1</sub> ) Gaya Kepemimpinan (X <sub>2</sub> ) Budaya Organisasi (X <sub>3</sub> )
Variabel Independen	Kepuasan Kerja (Y <sub>1</sub> ) Kinerja Karyawan (Y <sub>2</sub> )
Hasil Penelitian	Hasil analisis data menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, tapi tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara signifikan. Sementara kepemimpinan memiliki dampak yang besar pada kepuasan kerja, namun tidak memengaruhi kinerja. Motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi karyawan perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Secara konsisten, jika kepuasan kerja karyawan meningkat, kinerja karyawan juga akan meningkat.

Sumber: Paais & Pattiruhu (2020)

Tabel 2.3  
Penelitian Terdahulu 3

Judul Penelitian	<i>Influence Of Leadership Style and Incentives on Agent Performance in Social Security Acquisition with Organizational Culture as An Intervening Variable</i>
------------------	--

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Nama Peneliti	Restutiani, et al.
Tahun Penelitian	2023
Jumlah Sampel	190 sampel
Variabel Dependen	Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) Program Insentif ( $X_2$ )
Variabel Mediasi	Budaya Organisasi ( $M_1$ )
Variabel Independen	Kinerja Karyawan ( $Y_1$ )
Hasil Penelitian	Temuan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan insentif terhadap budaya organisasi pada agen, dan gaya kepemimpinan lebih dominan daripada insentif terhadap budaya organisasi. Selanjutnya, efek variabel insentif serta variabel budaya organisasi terhadap kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan. Namun, variabel gaya kepemimpinan memiliki efek negatif terhadap kinerja. Budaya organisasi memengaruhi kinerja lebih dari gaya kepemimpinan dan insentif. Selain itu, budaya organisasi sebagai variabel intervening sepenuhnya memediasi efek variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Selanjutnya, variabel budaya organisasi dapat sebagian memediasi hubungan antara insentif dan kinerja.

Sumber: Restutiani et al., (2023)

Tabel 2.4  
Penelitian Terdahulu 4

Judul Penelitian	<i>The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Employee Performance Mediated in Job Satisfaction (In the Area of The High Prosperity of East Nusa Tenggara)</i>
Nama Peneliti	Ario Wirawan Prakoso
Tahun Penelitian	2023
Jumlah Sampel	230 responden
Variabel Dependen	Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) Motivasi Kerja ( $X_2$ )
Variabel Mediasi	Kepuasan Kerja ( $M_1$ )

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Variabel Independen	Kinerja Karyawan (Y <sub>1</sub> )
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, keduanya tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, Kejaksaan Tinggi Nusa Tenggara Timur perlu menjaga pelatihan internal yang teratur di dalam organisasi dan harus meningkatkan pemberian penghargaan dan hukuman kepada karyawan yang bekerja sangat baik.

Sumber: Prakoso (2023)

Tabel 2.5  
Penelitian Terdahulu 5

Judul Penelitian	<i>The Role of Motivation as Mediation in Improving Employee Performance of The Government of Surabaya City East Java</i>
Nama Peneliti	Sumiati
Tahun Penelitian	2021
Jumlah Sampel	290 responden
Variabel Dependen	Kepemimpinan Pelayan (X <sub>1</sub> ) Profesionalitas (X <sub>2</sub> ) Budaya Kerja (X <sub>3</sub> )
Variabel Mediasi	Motivasi (M <sub>1</sub> )
Variabel Independen	Kinerja Karyawan (Y <sub>1</sub> )
Hasil Penelitian	Perolehan penelitian menyatakan bahwa kerangka model diterima, dan juga menyatakan bahwa kepemimpinan pelayan, profesionalisme, dan budaya kerja berpengaruh terhadap motivasi. Kepemimpinan pelayan, budaya kerja, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi merupakan variabel mediasi positif dalam keterkaitan antara kepemimpinan pelayan, profesionalisme, dan budaya kerja dengan kinerja.

Sumber: Sumiati (2021)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Tabel 2.6

Penelitian Terdahulu 6

Judul Penelitian	<i>The Moderating Role of Perceived Reward on Leadership Style and Policy Involvement Effects on Job Performance Among Pharmaceutical Managers</i>
Nama Peneliti	Theophilus Ehidiamen Oamen
Tahun Penelitian	2023
Jumlah Sampel	241 responden
Variabel Dependen	Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) Implementasi Kebijakan ( $X_2$ )
Variabel Mediasi	<i>Reward</i> ( $M_1$ )
Variabel Independen	Kinerja Karyawan ( $Y_1$ )
Hasil Penelitian	Keterlibatan dalam kebijakan & strategi serta gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja kerja. Analisis moderasi menunjukkan bahwa persepsi <i>reward</i> yang rendah secara signifikan melemahkan dampak keterlibatan kebijakan terhadap kinerja. Mengintegrasikan peningkatan keterlibatan manajer dalam pengembangan kebijakan dan strategi dengan <i>reward</i> yang sepadan merupakan strategi insentif untuk meningkatkan kinerja kerja manajer.

Sumber: Oamen (2023) Oamen

### C Kerangka Pemikiran

Dalam kerangka pemikiran ini, peneliti akan menguraikan terkait korelasi dari setiap variabel yang akan dikaji.

#### 1. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan memperlihatkan adanya keterkaitan yang sangat kuat, dimana gaya kepemimpinan yang efektif dapat secara positif memengaruhi performa kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik cenderung meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, sehingga



secara tidak langsung berkontribusi pada peningkatan performa kerja mereka. Di sisi lain, gaya kepemimpinan otoriter atau laissez-faire cenderung memiliki dampak negatif pada motivasi dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat menurunkan performa kerja karyawan. Oleh sebab itu, sangat esensial untuk pemimpin dalam memahami peran dan dampak gaya kepemimpinan mereka terhadap kinerja karyawan, serta untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang sepadan dengan kebutuhan dan karakteristik tim atau organisasi untuk memperoleh kinerja yang optimal.

Hal ini sejalan dengan riset dari Suherti et al., (2022) yang menemukan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap variabel kepuasan kerja karyawan PT. Telekomunikasi Seluler Sumatera Tengah. Selain itu, hasil riset dari Paais & Pattiruhu (2020) menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan memiliki efek negatif terhadap kinerja karyawan.

## 2. Hubungan Motivasi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan telah menjadi fokus utama dalam banyak penelitian, dengan temuan yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja individu di tempat kerja. Motivasi kerja yang tinggi cenderung meningkatkan tingkat produktivitas, dedikasi, dan kualitas pekerjaan karyawan, karena mereka cenderung lebih bersemangat, fokus, dan bertekad untuk mencapai tujuan individu dan organisasi. Dengan adanya motivasi yang kuat, karyawan cenderung lebih berinisiatif, berpikir kreatif, dan menunjukkan perasaan puas yang lebih optimal terhadap pekerjaan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hal tersebut sesuai dengan riset dari Sumiati (2021) yang mengungkapkan bahwa berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara positif dan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



signifika. Namun riset dari Prakoso (2023) terhadap 230 responden di kejaksaan tinggi Nusa Tenggara Timur mengungkapkan bahwa motivasi kerja tidak memberikan dampak langsung terhadap kinerja karyawan.

### 3. Hubungan Program Insentif terhadap Kinerja Karyawan

Program insentif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Melalui program insentif yang dirancang dengan baik, karyawan memiliki dorongan tambahan untuk meraih visi kinerja yang ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Insentif seperti bonus kinerja, tunjangan tambahan, atau promosi dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk mengutamakan efektivitas dan efisiensi dalam proses kerja. Selain itu, program insentif yang adil dan transparan juga bisa membangkitkan rasa keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada produktivitas dan kualitas kerja secara keseluruhan.

Perihal ini berkesesuaian dengan riset dari Restutiani et al., (2023) yang mengungkapkan bahwa program insentif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Agent Performance di Social Security Acquisition.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

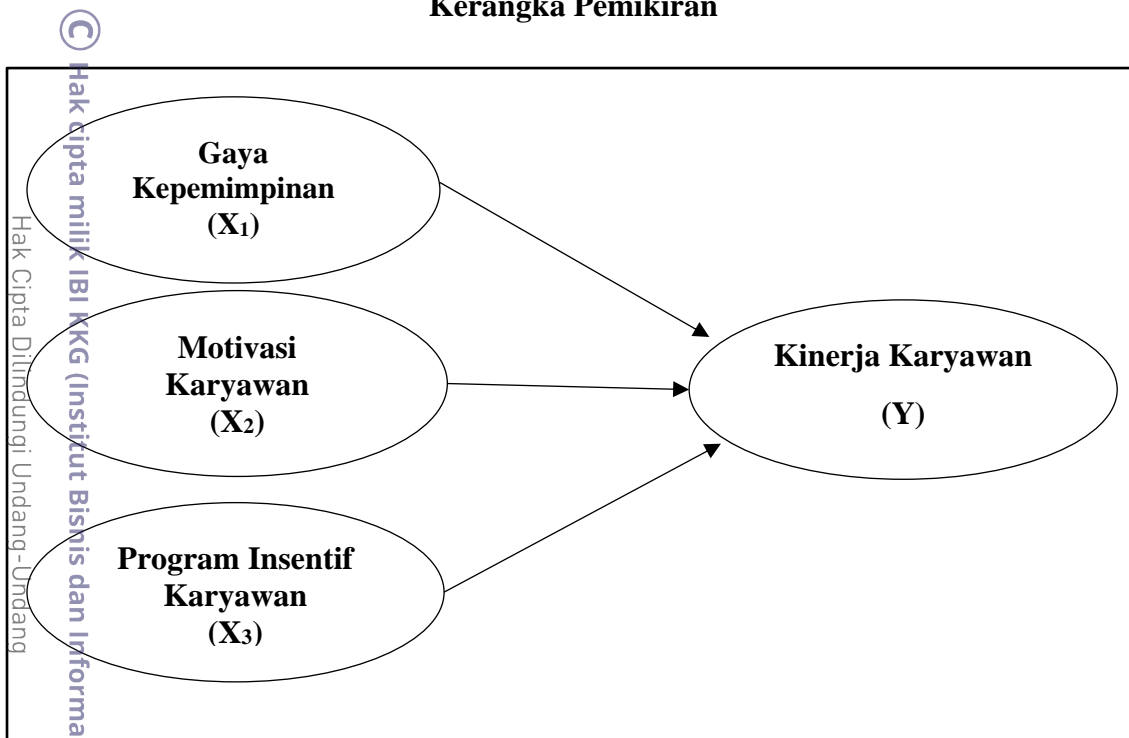
Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber: Pengkajian Teoritis dan Penelitian Terdahulu

#### D. Hipotesis

Sesuai dengan kerangka konseptual pikiran di atas, maka dapat didefinisikan hipotesis-hipotesis antara lain:

**Hipotesis 1:** Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan PT Bajamarga Prima Persada (BMPP)

**Hipotesis 2:** Motivasi Karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan PT Bajamarga Prima Persada (BMPP)

**Hipotesis 3:** Program Insentif berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan PT Bajamarga Prima Persada (BMPP)