

PERAN MOTIVASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN: MODERASI KEPEMIMPINAN

Tajudin¹⁾, Surya Alam²⁾

Universitas Primagraha^{1,2)}

tajudin@primagraha.ac.id¹, suryaalam@primagraha.ac.id²

ABSTRAK

Karyawan merupakan sumber daya yang terpenting diantara sumber daya lainnya, karena karyawan akan membawa kesuksesan dalam suatu organisasi bisnis. Karyawan yang diinginkan oleh organisasi yaitu karyawan yang memiliki kinerja yang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kepemimpinan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan pendekatan kausalitas berbasis PLS-SEM. Penelitian ini dilakukan di PT Nikomas Gemilang dengan total sampel yang digunakan sebanyak 211 responden. Adapun alat analisis yang digunakan yaitu dengan SmartPLS. Hasil penelitian ini memberikan keterangan bahwa motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara positif dan signifikan, sementara itu kepemimpinan dapat berperan sebagai moderasi antara motivasi kerja dan kinerja karyawan secara positif dan signifikan.

Kata Kunci

Motivasi Kerja; Kinerja Karyawan; Kepemimpinan

PENDAHULUAN

Saat ini, sumber daya paling dasar bagi organisasi untuk bertahan dan sukses di pasar kompetitif yang berubah dan berkembang adalah manusia (Wahyudi et al., 2022). Oleh karena itu, karyawan harus termotivasi sejalan dengan tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, individu harus didukung dengan alat motivasi material dan moral (Acevedo, 2018; Kanfer & Chen, 2016; Steg, 2016). Jika sumber daya manusia tidak digunakan secara efektif dan efisien, tidak mungkin untuk berbicara tentang keberhasilan organisasi. Dalam pengertian ini, keberhasilan manajer tergantung pada penggunaan alat motivasi ini secara efektif

Motivasi telah menjadi konsep yang semakin penting dengan meningkatnya nilai yang diberikan kepada tenaga kerja setelah masa industrialisasi dan kebutuhan akan orang-orang yang berkualitas untuk menggunakan teknologi ini dengan teknologi yang berkembang. Faktanya, dengan meningkatnya kondisi persaingan di pasar, bisnis yang ingin mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas harus memuaskan karyawannya. Yaitu, bahkan jika pengetahuan dan kemampuan yang diperlukan dimiliki, kinerja tinggi mungkin tidak diperoleh dari karyawan. Untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, ia harus termotivasi (Herzberg et al., 2017). Motivasi adalah keinginan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan (Howard et al., 2016; Kanfer et al., 2017; Legault, 2020). Dalam pengertian ini, seseorang yang tidak termotivasi dengan baik tidak dapat diharapkan untuk menunjukkan kinerja yang tinggi. Menentukan faktor motivasi mana yang dapat memotivasi karyawan adalah salah satu kriteria terpenting untuk motivasi dan kinerja yang tinggi. Untuk ini, manajer perlu berinteraksi dengan dan mengamati karyawan mereka. Mengingat setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda, berasal dari budaya dan keluarga yang berbeda, perlu disadari bahwa mereka tidak akan termotivasi dengan cara yang sama dan untuk memenuhi kebutuhan mereka dengan faktor motivasi yang sesuai.

Agar organisasi dapat mencapai tujuan mereka dan meningkatkan daya saing mereka di sektor tempat mereka berada, mereka membutuhkan karyawan yang menunjukkan kinerja tinggi dalam pekerjaan mereka. Kinerja tinggi sangat penting bagi organisasi dan karyawan (Katzenbach & Smith, 2015; Warrick, 2017). Melakukan pekerjaan mereka dengan benar dan menunjukkan kesuksesan yang baik adalah sumber kebanggaan dan kepuasan bagi orang-orang. Kinerja tinggi juga merupakan kondisi dasar dari banyak hasil bisnis yang penting bagi individu, seperti lebih banyak pendapatan, karir yang lebih baik, dan reputasi sosial.

Bisnis telah berubah menjadi organisasi dunia yang mengglobal. Persaingan telah meningkat dari tingkat nasional ke tingkat internasional, pasar telah matang, perkembangan teknologi telah dipercepat, dan banyak perusahaan telah tumbuh dan menciptakan lini produk baru. Akibatnya, meningkatnya persaingan di banyak industri telah menyebabkan perusahaan mengalami peningkatan kompleksitas dan ketidakpastian. Untuk mengatasi perubahan kondisi dan masalah eksternal, lingkungan dan organisasi, para pemimpin harus memainkan banyak peran yang berbeda dan mengarahkan manajer bisnis dengan mengatasi masalah strategis dan umum.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan telah mengambil bentuk yang berbeda dari waktu ke waktu dan hari ini telah melampaui gaya kepemimpinan tradisional yang mengharapkan kepatuhan pada dirinya sendiri, menetapkan tujuan organisasi dan mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan ini. Karena pentingnya efektivitas organisasi, kepemimpinan terus berkembang dan menjadi subjek penelitian baru (Bolden et al., 2023; Cortellazzo et al., 2019). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan posisi kepemimpinan dalam teori kepemimpinan, untuk mendefinisikan konsep kepemimpinan dan untuk mengungkapkan pentingnya dalam proses manajemen, dan untuk mengungkapkan karakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam memoderasi motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Motivasi Kerja

Motivasi adalah proses terlibat dalam perilaku yang akan memuaskan kebutuhan orang atau membawa mereka ke tujuan yang mereka inginkan (Diefendorff et al., 2022; Hattie et al., 2020; Locke & Schattke, 2019). Dalam proses ini, sementara kebutuhan masyarakat berubah, ada juga perbedaan perilaku. Perubahan konstan ini menciptakan dinamika motivasi. Motivasi adalah proses mempengaruhi dan mendorong individu untuk mengambil tindakan dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang akan memenuhi kebutuhan organisasi dan individu (Afsar & Umrani, 2019; Ozkeser, 2019; Rybnicek et al., 2019). Ini adalah efek langsung dan langsung pada arah, intensitas, dan kontinuitas suatu gerakan.

Ada banyak definisi motivasi yang berbeda dalam literatur (Gagné et al., 2015; Herzberg et al., 2017; Kanfer et al., 2017; Peters, 2015). Motivasi adalah kebutuhan dan ketakutan yang memotivasi orang dan menentukan arah gerakan. Dengan kata lain, itu adalah faktor yang mendorong orang ke perilaku tertentu dalam situasi tertentu. Mereka adalah berbagai motif yang merangsang perilaku individu dan berasal dari diri mereka sendiri atau lingkungannya. Motivasi adalah emosi yang kita rasakan atau alami ketika kita melakukan pekerjaan dengan keinginan. Untuk terus memobilisasi satu atau lebih individu menuju tujuan tertentu. Itu semua upaya yang dilakukan untuk melewatinya. Motivasi adalah upaya yang dilakukan untuk mengoordinasikan, menyelaraskan dan mengarahkan orang-orang yang berkumpul untuk mencapai tujuan tertentu dan untuk menciptakan suasana partisipatif. Berdasarkan semua definisi ini, dimungkinkan untuk berbicara tentang tiga elemen dasar motivasi. Ini; Tujuannya adalah keinginan dan stabilitas. Dalam hal ini, kita dapat mendefinisikan motivasi sebagai keinginan dan upaya yang ditunjukkan seseorang secara konsisten untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dari sudut pandang organisasi, motivasi dapat didefinisikan sebagai proses memotivasi dan mempengaruhi individu untuk mengambil tindakan dengan menyiapkan lingkungan kerja yang akan memuaskan individu dan organisasi, atau faktor internal dan eksternal yang memulai gerakan terkait pekerjaan dan menentukan bentuk, sisi, intensitas dan waktu gerakan ini.

Motivasi kerja adalah aspek pelengkap dari pekerjaan, dan karyawan di tempat kerja menghabiskan bakatnya ke arah uang, waktu, dan sumber daya dengan cara yang positif.

Kinerja Karyawan

Kinerja adalah teori yang bermakna secara kuantitatif atau kualitatif sebagai hasil dari kegiatan yang direncanakan sejalan dengan target yang ditentukan (McDavid et al., 2018). Ini adalah evaluasi atas semua upaya yang dilakukan oleh karyawan dalam rangka mewujudkan kualitas dan kebutuhan pekerjaan dalam pemenuhan tujuan strategis, taktis atau operasional. Evaluasi, di sisi lain, adalah proses mencapai penilaian nilai terkait kualitas yang diukur dengan melewati hasil pengukuran melalui kriteria tertentu. Kinerja sering digunakan dalam arti yang sama dengan efisiensi (Bayraktaroglu et al., 2019; Hoang et al., 2020; Murphy, 2020; Sickles & Zelenyuk, 2019; Tumasjan et al., 2020). Namun, efisiensi saja bukanlah konsep yang memenuhi kinerja. Efisiensi adalah indikator kinerja penting yang mengungkapkan pemanfaatan kinerja sepenuhnya. Kinerja adalah definisi yang mengungkapkan sejauh mana seseorang dapat menggunakan potensi atau pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya yang nyata untuk mencapai tujuan atau harapannya (Biberhofer et al., 2019; Helmold & Samara, 2019; Ogbonnaya & Messersmith, 2019; Shet et al., 2019). Dengan kata lain, itu adalah persentase orang yang dapat menggunakan kapasitasnya saat ini untuk berhasil menyelesaikan pekerjaan dalam interval waktu tertentu jika tidak didefinisikan secara fungsional, itu dinyatakan sebagai pemenuhan tugas dan tingkat realisasi tujuan dengan cara yang dapat memenuhi langkah-langkah yang telah disepakati sebelumnya sebagai persyaratan pekerjaan.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh seorang karyawan saat melakukan tugas yang diberikan kepadanya dalam jangka waktu tertentu, dan jika hasil tersebut positif, berarti karyawan tersebut telah berhasil melakukan tugas yang diberikan kepadanya, dan tercapai kesan bahwa karyawan tersebut berkinerja tinggi (Atatsi et al., 2019). Jika hasilnya negatif, disimpulkan bahwa karyawan tersebut tidak dapat menunjukkan kinerja yang memadai atau tidak berhasil. Kinerja adalah kegiatan yang meningkatkan tanggung jawab individu, menentukan tujuan dan sasaran mereka, dan mengembangkan visi mereka. Kinerja adalah pencapaian standar tertentu dari manajer hingga karyawan terendah.

Meskipun banyak penelitian telah dilakukan tentang konsep kinerja, telah diamati bahwa tidak ada definisi umum dalam literatur (Kaushik & Mukherjee, 2022; Khoshnaw & Alavi, 2020; Mozammel, 2019; Murphy, 2020). Kinerja harus ditentukan sesuai dengan misi masing-masing perusahaan dan strategi yang telah mereka tentukan, dan hasil kinerja dan peringkat sumber daya yang digunakan untuk mencapai hasil ini, tingkat mencapai titik yang dimaksud, dapat didefinisikan sebagai hasil dari tindakan yang diambil menuju tujuan tertentu. Menurut definisi lain, kinerja adalah individu, kelompok atau di mana perusahaan dapat mencapai dalam hal tujuan yang mereka tuju dengan bisnis itu; dengan kata lain, apa yang dapat mereka capai dalam hal kuantitas dan kualitas (Franceschini et al., 2019; Helmold & Samara, 2019; Kaydos, 2020; Wahyudi, 2021). Kinerja dapat didefinisikan sebagai hubungan antara alat produksi dan jumlah faktor dan jumlah produksi (Ohno & Bodek, 2019; Tortorella et al., 2019). Kinerja

adalah upaya untuk mewujudkan produksi yang maksimal dengan sumber daya yang ada (Ohno & Bodek, 2019). Dengan kata lain, itu adalah pemenuhan tugas dan tingkat realisasi target dengan cara yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dalam hal tanggung jawab yang dibawa oleh tugas tersebut.

Kepemimpinan

Meskipun konsep kepemimpinan memasuki literatur dunia pada abad ke-14, konsep kepemimpinan telah cukup sering digunakan selama dua abad terakhir. Para peneliti telah mendefinisikan kepemimpinan sebagian besar sesuai dengan perspektif yang mereka miliki dan fakta yang mereka anggap penting (Anderson & Sun, 2017; Northouse, 2021). Konsep kepemimpinan dibahas secara teoritis dan dalam beberapa tahun terakhir, dengan keunggulan kepemimpinan dalam organisasi, telah menjadi konsep yang telah menarik perhatian para ahli teori dan praktisi manajemen dan organisasi (Jaques, 2017; Tang, 2019). Telah terungkap dalam banyak penelitian bahwa orang-orang yang mengarahkan organisasi, memengaruhi anggota organisasi dan menciptakan visi diperiksa dalam hal keterampilan manajerial dan kepemimpinan, dan konsep kepemimpinan berperan dalam efektivitas dan kesuksesan organisasi. Pada titik ini, meskipun ada banyak definisi dan isi dalam literatur yang relevan, diamati bahwa ciri umum dari definisi yang dibuat tentang kepemimpinan adalah bahwa kepemimpinan adalah jumlah pengetahuan dan kemampuan yang ditujukan untuk mengumpulkan sekelompok orang di sekitar tujuan tertentu dan memobilisasi mereka untuk mencapai tujuan ini.

Dalam penelitian, terlihat bahwa saat mendefinisikan kepemimpinan, lebih banyak elemen pengetahuan dan kemampuan yang ditekankan, tetapi karakteristik pribadi yang berbeda muncul ke depan untuk kepemimpinan. Dalam hal ini, dipahami bahwa tidak setiap manajer bisa menjadi pemimpin, dan tidak setiap pemimpin bisa menjadi manajer. Namun, disarankan bahwa jika manajer yang baik juga bisa menjadi pemimpin yang baik, efektivitas dan keberhasilan organisasi dapat meningkat. Northouse (2021) menjelaskan seorang pemimpin sebagai orang yang mempengaruhi dan mendorong orang lain untuk bertindak ke arah tujuan tertentu. Menurut definisi yang diberikan oleh Wilson (2023), kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan yang terjadi dalam organisasi atau lembaga di mana seseorang dan mereka yang mengikutinya dan mereka yang mengikutinya mengambil bagian dalam tujuan bersama dan bekerja sama untuk mencapai tujuan ini dengan nama sukarelawan, dan yang dapat diamati oleh orang lain. Ketika definisi penulis dalam literatur asing diperiksa, terlihat bahwa kepemimpinan diekspresikan sebagai kombinasi dari satu atau dua karakteristik seperti dinamika dan proses kelompok, kepribadian, menggunakan kekuasaan, kepatuhan, mencapai tujuan, interaksi dan membuat keputusan tanpa bantuan orang lain. Fischer et al. (2017) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses interaksi antara seorang pemimpin dan pengikutnya yang menginginkan transformasi nyata berdasarkan tujuan bersama, sedangkan Siangchokyoo et al. (2020) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses interaksi antara pemimpin dan pengikutnya, yang menginginkan transformasi nyata berdasarkan tujuan bersama. Pada titik ini, mereka yang diikuti sebagai pemimpin dapat menyeret orang mengikuti

mereka, dan mereka yang mengikuti mereka dengan sukarela dan rela, percaya dan menghormati pemimpin.

Meskipun pemimpin telah ada sejak saat orang pertama kali berkumpul sebagai kelompok sosial, penjelasan tentang apa arti pemimpin telah berubah dari waktu ke waktu (Khan et al., 2016). Dengan menggunakan sifat dan pendekatan kepemimpinan perilaku, para peneliti telah menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat bergantung pada banyak variabel, seperti budaya organisasi, sifat tugas, dan nilai dan pengalaman manajerial. Tetapi tidak ada sifat yang umum untuk semua pemimpin yang efektif, dan tidak ada perilaku yang efektif dalam semua situasi. Untuk alasan ini, para peneliti telah mencoba mempelajari faktor-faktor situasional yang menentukan efektivitas gaya kepemimpinan tertentu (Solomon & Steyn, 2017; Thompson & Glasø, 2015; Zhao et al., 2016). Asumsi dasar teori kontingensi adalah bahwa perilaku pemimpin yang tepat akan bervariasi dari situasi ke situasi. Tujuan dari teori kontingensi adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor situasional utama dan memperjelas bagaimana mereka saling mempengaruhi untuk menentukan perilaku pemimpin yang tepat.

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi kelompok dalam situasi tertentu, pada saat tertentu dan dalam kondisi tertentu, mendorong orang untuk secara sukarela berusaha mencapai tujuan organisasi, membantu mereka mencapai tujuan bersama, menyampaikan pengalaman dan membuat mereka puas dengan jenis kepemimpinan yang diterapkan (Northouse, 2021).

METODE PENELITIAN

Desain penelitian kuantitas digunakan dalam penelitian ini dengan pendekatan kausalitas. Peneliti ingin menganalisis pengaruh motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kepemimpinan. Penelitian ini dilakukan di PT Nikomas Gemilang dengan total sampel yang digunakan sebanyak 211 responden. Dalam penelitian ini, semua variabel diukur berdasarkan skala yang telah dikembangkan sebelumnya. Semua respons variabel diukur pada skala Likert lima poin (sangat tidak setuju = 1, sangat setuju = 5). Motivasi kerja terdiri dari 5 item yang dikembangkan oleh Chien et al. (2020), AL Rawas & Jantan (2023) telah menetapkan skala kinerja karyawan yang terdiri dari 17 item, dan kepemimpinan yaitu 11 item yang dikembangkan oleh Mohammad et al. (2022).

Kompleksitas dalam menganalisis hubungan antar konstruk memerlukan pendekatan analisis data yang lebih komprehensif. Untuk melakukan hal ini, penelitian ini menggunakan teknik Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) di Smart-PLS (v 3.2.7) untuk mengevaluasi variabel penelitian yang termasuk dalam model yang diusulkan. Teknik PLS-SEM untuk memeriksa kompleksitas model reflektif dan formatif (Hair et al., 2022). Penerapan pendekatan PLS-SEM juga dibenarkan atas dasar dukungan teoritis yang lebih sedikit, ukuran sampel kecil, dan model yang kompleks (Chaidir et al., 2023; Hair et al., 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

PLS-SEM memeriksa model dalam dua langkah yaitu menilai model pengukuran, dan menilai model structural (Hair et al., 2022). Model pengukuran menilai reliabilitas dan validitas konvergen melalui metode alpha Cronbach dan reliabilitas komposit (CR). (Hair et al., 2022) telah menyarankan bahwa uji nilai Cronbach Alpha dan Composite Reliability menggambarkan reliabilitas internal dan konsistensi variabel yang diteliti. Nilai Cronbach Alpha (CA) lebih besar dari 0,70, dan nilai Composite Reliability (CR) antara 0,5 dan 0,7 dan AVE dari setiap konstruk lebih besar dari 0,5. Di sisi lain, validitas diukur melalui outer loading dari semua konstruk digunakan untuk mengukur validitas konvergen sebesar 0,7. Tabel 1 menunjukkan model pengukuran.

Tabel 1. Model Pengukuran

Variabel/Indikator	Outer Loading	CA	CR	AVE
Motivasi Kerja (MK)		0,722	0,869	0,625
MK1	0,707			
MK2	0,887			
MK3	0,735			
MK4	0,806			
MK5	0,876			
Kinerja Karyawan (KK)		0,843	0,920	0,774
KK1	0,720			
KK2	0,724			
KK3	0,934			
KK4	0,827			
KK5	0,703			
KK6	0,762			
KK7	0,906			
KK8	0,583			
KK9	0,775			
KK10	0,781			
KK11	0,837			
KK12	0,843			
KK13	0,765			
KK14	0,702			
KK15	0,855			
KK16	0,825			
KK17	0,737			
Kepemimpinan (KP)		0,758	0,862	0,660
KP1	0,732			

Variabel/Indikator	Outer Loading	CA	CR	AVE
KP2	0,705			
KP3	0,773			
KP4	0,892			
KP5	0,776			
KP6	0,857			
KP7	0,870			
KP8	0,804			
KP9	0,954			
KP10	0,799			
KP11	0,775			

Sumber: Output SmartPLS, 2024

Tabel 1 mengilustrasikan loading factor untuk semua item, berkisar antara 0,702 hingga 0,954. Menurut Hair et al. (2022), item dengan nilai kurang dari 0,70 harus dihapus untuk meningkatkan CR. Namun demikian berdasarkan Tabel 1, seluruh item yang diuji telah memenuhi persyaratan yang disarankan. Selanjutnya dalam pengujian reliabilitas, dimana dapat dilihat dari CA dan CR mensyaratkan nilai yang dapat diterima yaitu masing-masing harus lebih dari 0,70, dan 0,5-0,7. Berdasarkan Tabel 1, memberikan keterangan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat reliabilitas. Nilai AVE harus lebih besar dari 0,50 karena nilai yang lebih rendah menunjukkan bahwa, rata-rata, lebih banyak kesalahan yang tersisa pada item dibandingkan varians yang dijelaskan oleh konstruk (Hair et al., 2022). Tabel 1 menggambarkan nilai AVE untuk motivasi kerja, kinerja karyawan, dan kepemimpinan masing-masing sebesar 0,625, 0,774, dan 0,660. Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh atau pengujian hipotesis, dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Uji Hipotesis

Hipotesis	β	T-statistic	Hasil
Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,479	5,888	Signifikan
Motivasi Kerja x Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0,331	2,152	Signifikan

Untuk menguji signifikansi hubungan, bootstrap dilakukan pada 5.000 sub-sampel pada tingkat signifikansi 0,05. Motivasi kerja berhubungan positif dengan kinerja karyawan ($\beta = 0,479$, $T = 5,888$), kemudian moderasi kepemimpinan ditemukan dapat mempengaruhi secara positif dan signifikan pada motivasi kerja dan kinerja karyawan ($\beta = 0,331$, $T = 2,152$). Hal ini menandakan bahwa kedua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini seluruhnya dapat diterima secara pengujian statistik.

Tugas manajer, untuk mendukung karyawan yang sukses, untuk memastikan kemajuan karyawan, untuk mengarahkan perilaku karyawan yang tidak berhasil dengan cara yang akan menguntungkan mereka dengan membuat mereka cocok untuk organisasi. Kadang-kadang sulit bagi manajer untuk menjaga keseimbangan antara organisasi dan karyawan. Keinginan

karyawan sama pentingnya dengan keinginan organisasi. Untuk alasan ini, pertama-tama, harus memahami alasan yang mengarahkan karyawan ke organisasi dan memotivasi karyawan sejalan dengan alasan ini. Manajer tidak boleh membuat kesalahan bahwa semua karyawan dapat termotivasi oleh insentif yang sama (Friedrich et al., 2020; Kuvaas et al., 2016, 2017). Motivasi adalah proses pemenuhan berbagai kebutuhan manusia. Manajer juga perlu mengamati dan menganalisis kebutuhan ini dan mengetahui bahwa semua individu berbeda.

Kerja seseorang dan kehadiran fisik dapat dibeli. Namun, kreativitas, inisiatif, loyalitas, dan komitmen kepada organisasi adalah seperangkat nilai yang tidak dapat dibeli dengan uang. Ini dapat dicapai melalui fenomena motivasi yang baik dalam organisasi. Ini adalah cara utama untuk memastikan keseimbangan antara pihak pemberi kerja dan karyawan dan untuk memperkuat manajemen, dan pada saat yang sama yang paling efektif; Itu terjadi ketika karyawan mengetahui tujuan dan tujuan perusahaan. Untuk itu, pertama-tama, motivasi kerja dan kebutuhan karyawan harus diperiksa (Diefendorff et al., 2022; Fishbach & Woolley, 2022; Mahmoud et al., 2021; Van den Broeck et al., 2021). Motivasi sangat penting bagi organisasi karena mengubah sumber daya manusia menjadi tindakan. Motivasi yang tinggi meningkatkan tingkat produktivitas dan memastikan pencapaian tujuan organisasi. Pada saat yang sama, ketika karyawan termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka, mereka juga termotivasi untuk melakukan lebih banyak pekerjaan. Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa motivasi adalah faktor penting yang menentukan kinerja (Al-kharabsheh et al., 2023; Maximino et al., 2023; Purwati et al., 2023).

Mengetahui bagaimana orang termotivasi membutuhkan pemahaman perilaku dan tindakan orang-orang di sekitar mereka. Ini mendorong orang untuk mengamati dan memahami orang lain di sekitar mereka. Orang yang saling mengenal dapat dengan mudah menyelesaikan masalah yang mereka alami, sehingga mereka dapat menjalin hubungan yang lebih baik di lingkungan kerja. Pentingnya alat motivasi mungkin berbeda sesuai dengan tingkat ekonomi negara. Meskipun dapat dikatakan bahwa karyawan di negara-negara dengan ekonomi yang kuat dimotivasi oleh faktor non-moneter, faktor motivasi bagi karyawan di negara-negara dengan tingkat ekonomi rendah dapat ditunjukkan sebagai faktor yang lebih material. Dengan perkembangan teknologi, makna definisi tenaga kerja dalam kehidupan kerja telah berubah secara signifikan. Sebelumnya, orang dianggap sebagai input produksi sederhana dan dipaksa untuk memenuhi tugas yang dibebankan pada mereka. Saat ini, dalam dunia bisnis, telah menjadi cara berpikir kuno untuk hanya peduli pada aspek ekonomi dan keuangan dan mengabaikan aspek sosial dan psikologis. Sekarang, individu yang bekerja di lingkungan yang memenuhi kebutuhan karyawan dan memungkinkan mereka untuk bekerja dengan damai dan rela memainkan peran penting dalam keberhasilan bisnis. Motivasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi perusahaan dan untuk mencapai kepuasan karyawan di perusahaan (Cardoso et al., 2015; Pang & Lu, 2018). Pada saat yang sama, ini adalah konsep yang sangat penting dalam hal menarik tenaga kerja yang berkualitas ke perusahaan, meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan dan memastikan kelangsungan mereka, dan mengurangi pergantian tenaga kerja. Disisi lain, tujuan dari motivasi adalah untuk mengambil tindakan (Heckhausen & Heckhausen, 2018; Kehr et al., 2018; Markus, 2016). Ketersediaan untuk

mewujudkan ide-ide sama pentingnya. Termotivasi dengan menetapkan tujuan membawa kesuksesan bagi orang tersebut. Artinya, agar berhasil, tujuan harus ditetapkan dan tindakan harus diambil menuju tujuan ini dengan mengetahui apa yang dimaksudkan untuk dilakukan.

KESIMPULAN

Meskipun membutuhkan kecepatan yang intens dan melelahkan, sangat penting untuk menggunakan faktor motivasi secara efektif di sektor manufaktur. Di sektor ini, manajer harus menyediakan lingkungan di mana mereka akan menjaga motivasi karyawan mereka tetap tinggi. Adalah tugas manajer untuk menempatkan orang yang tepat di stasiun yang tepat dan mendapatkan hasil maksimal darinya. Orang tersebut harus diberi pekerjaan yang sesuai dengan karakteristik dan kemampuan pribadinya dan penguasaannya atas pekerjaan harus dipastikan dengan pelatihan yang diperlukan. Agar para pemimpin saat ini dapat membawa organisasi mereka menuju kesuksesan, sangat penting bagi mereka untuk memberikan konsensus antara kelompok profesional yang berbeda dalam organisasi, bahwa mereka tidak membiarkan nilai-nilai etika rusak, bahwa mereka selalu mengembangkan dan menggunakan keterampilan manajerial mereka, bahwa mereka selalu mengikuti perkembangan di sekitar mereka dan menjaga organisasi mereka siap untuk perubahan.

REFERENSI

- Acevedo, A. (2018). A Personalistic Appraisal of Maslow's Needs Theory of Motivation: From "Humanistic" Psychology to Integral Humanism. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 741–763. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2970-0>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2019). Transformational leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2018-0257>
- Al-kharabsheh, S. A., Attiany, M. S., Alshawabkeh, R. O. K., Hamadneh, S., & Alshurideh, M. T. (2023). The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 275–282. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.10.006>
- AL Rawas, S. A. S. M., & Jantan, M. D. (2023). The moderating effect of leadership style on the relationship between job description and employee performance in the Omani public sector. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2288362>
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76–96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329–351. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Bayraktaroglu, A. E., Calisir, F., & Baskak, M. (2019). Intellectual capital and firm performance: an extended VAIC model. *Journal of Intellectual Capital*, 20(3), 406–425.

<https://doi.org/10.1108/JIC-12-2017-0184>

- Biberhofer, P., Lintner, C., Bernhardt, J., & Rieckmann, M. (2019). Facilitating work performance of sustainability-driven entrepreneurs through higher education: The relevance of competencies, values, worldviews and opportunities. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 20(1), 21–38. <https://doi.org/10.1177/1465750318755881>
- Bolden, R., Gosling, J., & Hawkins, B. (2023). *Exploring leadership: Individual, organizational, and societal perspectives*. Oxford University Press.
- Cardoso, P., Dominguez, C., & Paiva, A. (2015). Hints to Improve Motivation in Construction Companies. *Procedia Computer Science*, 64, 1200–1207. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.513>
- Chaidir, J., Haerofiatna, H., Kania, D., & Wahyudi, W. (2023). Peran mediasi komitmen afektif pada persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. *MBR (Management and Business Review)*, 7(1), 30–45. <https://doi.org/10.21067/mbr.v7i1.8723>
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 473–495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Diefendorff, J. M., Kenworthy, M. E., Lee, F. C., & Nguyen, L. K. (2022). Work Motivation. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.37>
- Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2017). Leadership Process Models: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 43(6), 1726–1753. <https://doi.org/10.1177/0149206316682830>
- Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The Structure of Intrinsic Motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 339–363. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122>
- Franceschini, F., Galetto, M., & Maisano, D. (2019). *Designing Performance Measurement Systems*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-01192-5>
- Friedrich, J., Becker, M., Kramer, F., Wirth, M., & Schneider, M. (2020). Incentive design and gamification for knowledge management. *Journal of Business Research*, 106, 341–352. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.009>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspley, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least*

Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). SAGE Publications.

- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hattie, J., Hodis, F. A., & Kang, S. H. K. (2020). Theories of motivation: Integration and ways forward. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101865. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101865>
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2018). Motivation and Action: Introduction and Overview. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation and Action* (pp. 1–14). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_1
- Helmold, M., & Samara, W. (2019). *Progress in Performance Management*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-20534-8>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2017). *The Motivation to Work*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315124827>
- Hoang, H. T., Nguyen, H. T. H., Vu, N. H., Le, A. H., & Quach, H. H. (2020). Intellectual capital and firm performance in Vietnam 2012-2016. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 17(1), 27. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2020.105325>
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J. S., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96, 74–89. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.004>
- Jaques, E. (2017). *Requisite organization: A total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century*. Routledge.
- Kanfer, R., & Chen, G. (2016). Motivation in organizational behavior: History, advances and prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6–19. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.002>
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355. <https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.
- Kaushik, D., & Mukherjee, U. (2022). High-performance work system: a systematic review of literature. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1624–1643. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2282>
- Kaydos, W. (2020). *Operational Performance Measurement*. CRC Press. <https://doi.org/10.4324/9780367802103>
- Kehr, H. M., Strasser, M., & Paulus, A. (2018). Motivation and Volition in the Workplace. In *Motivation and Action* (pp. 819–852). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_19
- Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 6, 1–7.
- Khoshnaw, S., & Alavi, H. (2020). Examining the Interrelation Between Job Autonomy and

- Job Performance: A Critical Literature Review. *Multidisciplinary Aspects of Production Engineering*, 3(1), 606–616. <https://doi.org/10.2478/mape-2020-0051>
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40(5), 667–680. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9574-6>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Legault, L. (2020). Intrinsic and Extrinsic Motivation. In *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 2416–2419). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24612-3_1139
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation: Time for expansion and clarification. *Motivation Science*, 5(4), 277–290. <https://doi.org/10.1037/mot0000116>
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). “ We aren’t your reincarnation! ” workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193–209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Markus, H. R. (2016). What moves people to action? Culture and motivation. *Current Opinion in Psychology*, 8, 161–166. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.10.028>
- Maximino, I., Borges, A. P., Vieira, B. M., Vieira, E., & Pires, H. (2023). The Influence of Human Resources in the Motivation and Performance of Employees. In *Role of Human Resources for Inclusive Leadership, Workplace Diversity, and Equity in Organizations* (pp. 45–71). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-6602-5.ch003>
- McDavid, J. C., Huse, I., & Hawthorn, L. R. L. (2018). *Program evaluation and performance measurement: An introduction to practice*. Sage Publications.
- Mohammad, A. M., Menhat, M., Zaideen, I. M. M., Saadon, M. S. I., & Hussein, A. A. (2022). Leadership Styles on Employee Performance Among Supervisors of Petroleum Retailing Sector in Jordan: Employee Engagement as a Mediator. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(4), 1329–1339. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170430>
- Mozammel, S. (2019). Understanding Post-Training Factors and Job Performance Relationship: Review of Literature for Transfer of Training Enthusiasts. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 1(3), 33–38. <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2019.03.004>
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13–31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Ogbonnaya, C., & Messersmith, J. (2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Management Journal*, 29(3), 509–526. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12203>
- Ohno, T., & Bodek, N. (2019). *Toyota Production System*. Productivity Press.

<https://doi.org/10.4324/9780429273018>

- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802–810. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.117>
- Pang, K., & Lu, C.-S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Peters, R. S. (2015). *The Concept of Motivation*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315712833>
- Purwati, A. A., William, W., Hamzah, M. L., & Hamzah, R. (2023). Employee Performance Distributions: Analysis of Motivation, Organizational Learning, Compensation and Organizational Commitment. *Journal of Distribution Science*, 21(4), 57–67. <https://doi.org/10.15722/jds.21.04.202304.57>
- Rybnycek, R., Bergner, S., & Gutschelhofer, A. (2019). How individual needs influence motivation effects: a neuroscientific study on McClelland's need theory. *Review of Managerial Science*, 13(2), 443–482. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0252-1>
- Shet, S. V., Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (2019). Competency based superior performance and organizational effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 753–773. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0128>
- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>
- Sickles, R. C., & Zelenyuk, V. (2019). *Measurement of productivity and efficiency*. Cambridge University Press.
- Solomon, A., & Steyn, R. (2017). Leadership style and leadership effectiveness: Does cultural intelligence moderate the relationship? *Acta Commercii*, 17(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/ac.v17i1.453>
- Steg, L. (2016). Values, Norms, and Intrinsic Motivation to Act Proenvironmentally. *Annual Review of Environment and Resources*, 41(1), 277–292. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-110615-085947>
- Tang, K. N. (2019). *Leadership and Change Management*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-13-8902-3>
- Thompson, G., & Glasø, L. (2015). Situational leadership theory: a test from three perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 527–544. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0130>
- Tortorella, G. L., Giglio, R., & van Dun, D. H. (2019). Industry 4.0 adoption as a moderator of the impact of lean production practices on operational performance improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(6/7/8), 860–886. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2019-0005>
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welpe, I. M. (2020). Linking employer branding

- orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83–99. <https://doi.org/10.1002/hrm.21980>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Wahyudi, W. (2021). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Disiplin Kerja. *ECo-Buss*, 4(2), 265–273. <https://doi.org/10.32877/eb.v4i2.272>
- Wahyudi, W., Rozi, A., & Putry, M. (2022). Kompetensi dan kinerja karyawan: Peran moderasi iklim organisasional. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 21(2), 165–176. <https://doi.org/10.28932/jmm.v21i2.4671>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Wilson, D. C. (2023). Defining Leadership. *Philosophy of Management*, 22(1), 99–128. <https://doi.org/10.1007/s40926-022-00210-7>
- Zhao, X., Hwang, B.-G., & Lee, H. N. (2016). Identifying critical leadership styles of project managers for green building projects. *International Journal of Construction Management*, 16(2), 150–160. <https://doi.org/10.1080/15623599.2015.1130602>