

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Situasional

1. Pengertian Kepemimpinan Secara Umum

Kepemimpinan atau *“leadership”*, yang berasal dari kata *“leader”*, yang berarti pemimpin, ketua atau kepala.⁷ Kepemimpinan merupakan kemampuan atau kekuatan yang dikuasai seseorang untuk memimpin serta memberi pengaruh kepada orang lain dalam menjalankan tugasnya. Tujuan utama dari kepemimpinan adalah memastikan bahwa target atau tujuan yang telah ditentukan agar dapat tercapai secara efektif.⁸ Kepemimpinan mencakup penggunaan pengaruh dalam berbagai hubungan, di mana setiap interaksi dapat melibatkan peran seorang pemimpin. Salah satu aspek utama dalam kepemimpinan adalah proses komunikasi, dimana kejelasan dan keakuratan pesan di sampaikan dapat berdampak langsung pada perilaku serta motivasi para pengikutnya.⁹ Menurut Wasty Soemanto dan Hendyat Soetopo dalam bukunya kepemimpinan dalam Pendidikan, kepemimpinan adalah

⁷ Nur khoironi, Abdulloh hamid, *“Kepemimpinan situasional dalam pendidikan agama islam”* universitas negeri islam susan ampel surabaya, vol 10, no.4, 2020, hal 2.

⁸ Wendy Sepmady Hutahean, *Pengantar Kepemimpinan* (Malang: Ahlimedia Pres, 2021), hal 2.

⁹ Suwatno, *Pemimpin dan Kepemimpinan, Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2019), 5.

suatu fungsi yang muncul dari interaksi antarindividu. Kepemimpinan tidak dapat dijalankan secara individual, karena dalam praktiknya, seorang pemimpin harus mampu mengajak orang lain untuk mencapai tujuan Bersama.¹⁰ Sedangkan menurut Paul Hersey dan Blanchard mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses yang bertujuan untuk mempengaruhi individu maupun kelompok dalam menjalankan aktivitasnya. Pengaruh tersebut diarahkan agar mereka berhasil mencapai target yang telah ditentukan, terlepas dari kondisi atau situasi yang di hadapi.¹¹ Jhons mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu bentuk pengaruh yang mendorong individu untuk memprioritaskan pencapaian tujuan organisasi dibandingkan dengan kepentingan lainnya dalam konteks organisasi atau perusahaan.¹²

Menurut pendapat para ahli, tentang kepemimpinan dapat disimpulkan sebagai suatu proses yang melibatkan pengaruh pemimpin terhadap individu maupun kelompok untuk meraih tujuan bersama dalam suatu organisasi. Kepemimpinan tidak dapat di jalankan secara

¹⁰Susiyanti Meilina, *Kepemimpinan Birokrasi*, (Purbalingga: EUREKA MEDIA AKSARA, 2024),9.

¹¹ Apiaty Kamaludin, Patta Rapanna, *Administrasi Bisnis*, (Makassar: CV. Sah Media, 2017), 4.

¹²Lelo Sintani, Fachrurazi, Ita Nurcholifah, Fauziah, Sri Hartono, IkhsanAmar Jusman, *Dasar Kepemimpinan* (Temangung: Yayasan Cendekia Mulia Mandiri, 2022), hal 3.

individual, melainkan terjadi interaksi sosial di mana seorang pemimpin mempunyai kemampuan mengarahkan, dan membimbing pengikut/karyawannya. Dengan demikian, kepemimpinan yang baik tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi tetapi juga mempertimbangkan kebutuhan dan potensi individu dalam kelompoknya.

2. Gaya Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan situasional merupakan model kepemimpinan yang memungkinkan pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan karakteristik dan kebutuhan individu yang mereka pimpin.¹³ Kepemimpinan situasional adalah pendekatan yang fleksibel, di mana pemimpin menerapkan gaya kepemimpinannya sesuai dengan kondisi yang dan kebutuhan setiap karyawan yang ada. Konsep ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Blanchard, yang menekankan bahwa tidak ada satu model kepemimpinan yang selalu efektif dalam setiap situasi. ¹⁴

¹³ Nora leylana, *Kepemimpinan situasional dalam manajemen strategid; mengelola perubahan dengan fleksibilitas dan keberanian* (Bandung; Indonesia Emas Group, 2023), hal 4.

¹⁴ Raden Minda Kusuma, Cory Vidiat, Dede Riansyah, Itikomah, Putri Maria Sijabat, Andinna Yusuf, Elvi Frinovani, I Ketut Sirna, Erwandy, Muhammad Satar, Mimin Kusmayati, Bambang Purnomosidi, Dwi Putranto, Ali Impran, Imas Sumiati, *Manajemen Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Banjarnegara: PT. Penerbit Qriset Indonesia), hal 5.

Kepemimpinan situasional secara signifikan meningkatkan efektivitas kerja secara keseluruhan dan berperan penting dalam mendorong keberhasilan perusahaan. Pemimpin yang menerapkan pendekatan ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan adaptif, terlibat secara aktif, serta diberdayakan untuk mengembangkan keterampilan dan mencapai potensi maksimal mereka.¹⁵

Jadi teori kepemimpinan situasional adalah pendekatan yang efektif bagi seorang pemimpin menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan individu dan kelompok. Diperkenalkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard, model ini menekankan pentingnya fleksibilitas dalam menghadapi berbagai situasi, dengan fokus pada evaluasi kondisi, penyesuaian gaya kepemimpinan, dan pengembangan karyawan. Dengan menerapkan kepemimpinan situasional, pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang adaptif, di mana karyawan yang merasa termotivasi, terlibat, dan diberdayakan untuk mencapai potensi maksimal mereka, sehingga berkontribusi pada keberhasilan perusahaan.

¹⁵ Nora leylana, Kepemimpinan situasional dalam manajemen strategid; mengelola perubahan dengan fleksibilitas dan keberanian (Bandung; Indonesia Emas Group: 2023), hal 14.

Pada dasarnya, kepemimpinan situasional menekankan bahwa pemimpin harus mampu memahami, mengevaluasi, dan menyesuaikan pendekatan kepemimpinannya berdasarkan tingkat kompetensi serta komitmen para pengikutnya, yang dikenal sebagai tingkat perkembangan individu. Melalui analisa ini, pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinan yang paling efektif dan cocok dengan kondisi serta kemampuan karyawan. Dengan pendekatan yang tepat, kepemimpinan situasional dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, dan keterlibatan karyawan, mendorong pertumbuhan pribadi pribadi, serta membantu mencapai tujuan organisasi secara lebih optimal.¹⁶

Jadi kepemimpinan situasional menekankan perlunya pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kompetensi dan komitmen individu. Dengan memahami dan mengevaluasi perkembangan karyawan, pemimpin dapat menentukan pendekatan yang paling efektif. Hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan produktifitas, tetetapi juga mendorong pertumbuhan

¹⁶ Nora leylana, *Kepemimpinan situasional dalam manajemen strategid; mengelola perubahan dengan fleksibilitas dan keberanian* (Bandung; Indonesia Emas Group: 2023), hal 24.

pribadi serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara optimal.

3. Faktor Gaya Kepemimpinan situasional

Model kepemimpinan situasional, yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Blanchard, menjelaskan bahwa efektivitas seorang pemimpin sangat bergantung pada kepemimpinan. Dimensi tersebut mencakup gaya kepemimpinan berbasis tugas, yang berfokus pada pemberian arahan dan pengawasan. Hubungan kepemimpinan berbasis tugas, yang berfokus pada pemberian arahan dan pengawasan, hubungan kepemimpinan yang menekankan pada interaksi dan keterlibatan dengan karyawan, serta tingkat kematangan karyawan, yang mencerminkan kesiapan, kemampuan, dan kepercayaan diri mereka dalam menjalankan tugas yang diberikan.¹⁷

a) Kepemimpinan Tugas

Faktor ini menunjukkan sejauh mana karyawan memahami dengan jelas tanggung jawab dan harapan dalam pekerjaan mereka.

¹⁷ Muhammad Subhan Iswahyudi, Umalihayati, Kasanusi, Fatma Sarie, Mohammad Subhan, Zulkifli, Hasmirati, Nyoman Gejir, I Putu Suiroaka, Rusdin Djibu, Gaya Kepemimpinan (Batam: Yayasan Cendekia Mulia Mandiri, 2023), hal 142.

Pemimpin yang berfokus pada faktor ini cenderung memberikan arahan yang spesifik dan petunjuk yang jelas agar tugas dapat di selesaikan dengan baik.

b) Hubungan Kepemimpinan

Faktor ini menekankan interaksi antara pimpinan dan karyawan, terutama dalam membangun kepercayaan dan memberikan dukungan emosional. Pemimpin yang mengutamakan hubungan ini akan berupaya menciptakan lingkungan kerja yang positif serta memastikan kesejahteraan psikologi karyawannya.

c) Tingkat Kematangan Karyawan

Faktor ini mengarah pada kemampuan dan kesiapan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Tingkat kematangan yang bervariasi, dari rendah tinggi, akan menentukan pendekatan kepemimpinan yang paling efektif untuk diterapkan.¹⁸

Dari uraian diatas faktor kepemimpinan situasional menekankan keberhasilan kepemimpinan bergantung pada

¹⁸ Muhammad Subhan Iswahyudi, Umalihayati, Kasanusi, Fatma Sarie, Mohammad Subhan, Zulkifli, Hasmirati, Nyoman Gejir, I Putu Suiroaka, Rusdin Djibu, Gaya Kepemimpinan (Batam: Yayasan Cendekia Mulia Mandiri, 2023), hal 143.

kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan keseimbangan antara tugas dan hubungan interpersonal, serta tingkat kematangan karyawan. Dengan memahami hal-hal ini, pemimpin dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dalam mengelola tim dan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

4. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Situasional

a) Gaya Kepemimpinan Situasional “*Directing*”

Dalam tahapan directing, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menangani tugas yang belum terstruktur dengan baik dan belum mendapatkan motivasi yang cukup. Hal ini sering terjadi karena pemimpin yang masih baru mungkin belum memiliki pengalaman dalam memimpin serta belum mampu mengurangi beban kerja anggota timnya. Oleh karena itu, pemimpin juga perlu memberikan arahan dan penjelasan yang jelas serta mudah di pahami oleh setiap anggotanya. Selain itu, pemimpin juga perlu memberikan kesempatan bagi anggota untuk mengulang dan mempraktikkan apa yang telah di contohkan.

Situasi ini sering di jumpai dalam berbagai organisasi dan perusahaan di mana pemimpin harus mampu melibatkan

anggotanya dalam pekerjaan dan kegiatan lainnya secara mandiri. Oleh sebab itu, pemimpin harus memahami bagaimana menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Dalam kepemimpinan, instruksi dan pengawasan menjadi elemen penting, karena anggota tim memutuskan arahan yang cukup dari pemimpinnya. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya bertugas untuk mengambil keputusan, tetapi juga berperan dalam mendorong kemajuan serta memberikan dukungan yang diperlukan agar organisasi dapat berkembang dengan optimal.¹⁹

b) Gaya Kepemimpinan Situasional “Coaching”

Coaching atau yang sering disebut sebagai proses pelatihan, berkaitan dengan pengembangan keterampilan yang dimiliki oleh setiap anggota dalam suatu organisasi dan perusahaan. Meskipun mereka memiliki keinginan untuk bekerja secara mandiri, sering kali mereka masih belum sepenuhnya mampu melakukannya. Keadaan ini bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti perubahan dalam motivasi organisasi yang dapat menimbulkan perasaan kurang dihargai di antara anggota.

¹⁹Hilal Mahmud, *Manajemen Manajemen Fundamentals* (Gowa: Aksara Timur, 2021), hal

Gaya kepemimpinan ini juga dikenal sebagai gaya menjual, di mana seorang pemimpin harus dapat memberikan contoh yang baik bagi anggota timnya. Selain itu, pemimpin juga perlu membangun kepercayaan diri anggota dengan meyakinkan mereka bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas dengan baik. Memberikan apresiasi, seperti pujian atas pencapaian mereka, juga menjadi bagian penting dalam pendekatan ini.²⁰

Coaching sendiri merupakan metode yang digunakan untuk meningkatkan serta mengembangkan kinerja individu agar mereka berhasil mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan bimbingan yang tepat, setiap anggota dapat berkembang secara optimal dan mencapai target yang mereka inginkan.

c) Gaya Kepemimpinan Situasional "*Suporting*"

Suporting, atau yang lebih dikenal sebagai dukungan dalam kepemimpinan, berfokus pada anggota tim yang sudah memiliki keterampilan yang cukup, namun masih belum memiliki konsistensi dan fokus dalam pekerjaannya. Mereka

²⁰ Siti Hartina, Sarwani, Sutoro, Denok Sunarsi, *Kepemimpinan Publik dan visioner* (Sumatera Barat: CV AZKA PUSTAKA, 2022), hal 143.

sering kali mengalami kesulitan dalam menentukan prioritas karena merasa terbebani dengan banyaknya tugas yang harus di selesaikan, sehingga menimbulkan ketidak nyamanan dalam bekerja.

Pada tahap ini, pemimpin berperan dalam melibatkan anggotanya dalam proses penetapan keputusan. Pemimpin tidak hanya memberikan arahan, tetetapi juga berdiskusi dengan anggota tim mengenai tugas-tugas yang perlu dilakukan. Selain itu pemimpin memberikan kesempatan bagi anggota untuk belajar melalui pembagian tugas dalam perusahaan. Dengan cara ini, anggota merasa di hargai dan dianggap sebagai bagian penting dalam perusahaan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.²¹

d) Gaya Kepemimpinan Situasional "*Delegating*"

Pada tahap ini, pemimpin memiliki peran penting di dalam mengawasi dan mengevaluasi perkembangan setiap

²¹Hamdanah, Ananta Vidya, Administrasi Pendidikan Madrasah Diniyah (Ananta Vidya, 2022), hal 86.

anggotanya. Jika ada kendala atau hambatan dalam pekerjaan, anggota perlu melaporkan kepada pemimpin, begitu juga ketika mereka berhasil menyelesaikan tugas, laporan harus tetap di berikan sebagai bentuk pertanggung jawaban.

Di sisi lain, anggota diharapkan memiliki motivasi tinggi sehingga tidak selalu bergantung pada arahan pemimpin dalam setiap pekerjaannya. Proses delegasi sering kali terlihat mudah, namun dalam prakteknya cukup menantang. Pemimpin harus menetapkan tujuan akhir, menentukan batas waktu, serta merancang strategi kerja bersama anggota timnya. Setelah itu, dilakukan evaluasi untuk memastikan bahwa semua proses berjalan sesuai rencana dan mencapai hasil yang di harapkan.²²

²² Abdul Gafur, Kepemimpinan Kepala sekolah, Strategi Meningkatkan Etos Kerja Guru (Sidoarjo: NIZAMIA LEARNING CENTER, 2020), hal 55.

B. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi dapat diartikan sebagai bentuk rangkaian sikap, nilai-nilai, serta dorongan psikologis yang mempengaruhi individu dalam mencapai tujuan tertentu sesuai dengan keinginan dan kebutuhannya.²³ Kata motivasi berasal dari Bahasa latin *movere*, yang bermakna pindah atau bergerak. Dalam konteks modern, motivasi merujuk pada proses psikologis yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku seseorang dalam mencapai tujuan. Pemimpin dalam suatu organisasi perlu memahami proses psikologis ini agar dapat membimbing karyawan secara efektif menuju pencapaian target dan kesuksesan bersama.²⁴

Motivasi berasal dari istilah motif, yang berarti suatu kemampuan atau usaha yang mendorong seseorang untuk bertindak. Kata motif menjadi dasar dari istilah motivasi, yang bisa di jelaskan sebagai kekuatan penggerak yang telah diaktifkan dalam diri seseorang. Dengan kata lain, motivasi mencakup segala hal yang mendorong

²³ Rangga mahardhika, "*pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan*" universitas Brawijaya Malang, hal 3.

²⁴ Dirhamsayah, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja* (CV. Azka Pustaka, 2021), hal 7.

perilaku individu untuk memenuhi kebutuhan atau mencapai tujuan tertentu.²⁵

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), motivasi merupakan dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang, baik secara disadari maupun tanpa di sadari, yang menggerakkan untuk melaksanakan suatu tindakan dengan maksud tertentu.

Sementara dalam ilmu psikologi, motivasi di artikan sebagai cara yang membuat seseorang atau kelompok individu terdorong untuk melakukan suatu upaya demi mencapai tujuan yang diinginkan atau memperoleh kepuasan dari tindakannya.²⁶

Jadi dapat disimpulkan motivasi sebagai dorongan yang membuat seseorang bertindak untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan, baik secara sadar maupun tidak sadar. Motivasi dapat bersumber dari dalam diri (intrinsik), maupun faktor dari luar (ekstrinsik) dan berperan penting dalam menentukan usaha serta ketekunan seseorang dalam berbagai aspek kehidupan.

²⁵ Edward Harefa, Achmad Ruslan Afendi, Perdy Karuru, Sulaeman, Alice Yeni Verawati Wote, Jonzhen Stenly Patalatu, Nur Azizah, Henny Sanulita, Adnan Yusufi, Liza Husnita, Imas Masturoh, Muhammad Warif, Fauzi, Nurjanah, Tika Santika, Sulaiman, Buku Ajar Teori Belajar dan Pembelajaran (Jambi: PT. Sonpedia publishing Indonesia, 2024), hal 223.

²⁶ Muhammad Tauifq, Fajri Bahri, Asrul, Tien Rafida, Metode penelitian Kuantitatif (Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia, 2023), hal 77.

Menurut Robins dan Judge, motivasi merupakan proses yang menjelaskan semangat, arah, dan ketekunan seseorang dalam berusaha mencapai tujuan.²⁷ Sementara itu, Mc Donald mengatakan motivasi sebagai perubahan energi di dalam diri seseorang yang di memperlihatkan munculnya perasaan tertentu dan di ikuti oleh respons terhadap suatu tujuan.²⁸

Menurut Edwin B. Flippo, Motivasi adalah keterampilan dalam memimpin karyawan dan organisasi agar bekerja secara optimal demi mencapai keberhasilan. Motivasi berperan sebagai pendorong utama yang memastikan setiap individu memiliki semangat kerja, sehingga baik tujuan pribadi maupun tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.²⁹

Dari beberapa pendapat para ahli mengenai motivasi, bisa disimpulkan bahwa motivasi berfungsi sebagai proses yang memberikan dorongan kapasitas, arah, ketekunan, dan perilaku karyawan dalam mencapai tujuan. Motivasi juga keterampilan dalam

²⁷ Indri Dayana & Juliaster Marbun, *Motivasi Kehidupan, Menjalani Proses Kehidupan Untuk Kualitas Hidup Yang Lebih Baik* (Guepedia, 2018), hal 10.

²⁸ Indri Dayana & Juliaster Marbun, *Motivasi Kehidupan, Menjalani Proses Kehidupan Untuk Kualitas Hidup Yang Lebih Baik* (Guepedia, 2018), hal 10.

²⁹ Ibid.

mengarahkan individu dan organisasi agar bekerja secara optimal demi mencapai keberhasilan.

2. Jenis-Jenis Motivasi

Hasibuan mengelompokkan motivasi kedalam dua jenis yakni motivasi lagsug dan motivasi tidak langsung:³⁰

a) Motivasi Langsung

Motivasi langsung merupakan dorongan yang diberikan secara langsung kepada seseorang, baik dalam bentuk materi maupun nonmateri, untuk memenuhi kebutuhan serta meningkatkan kepuasan kerja, bentuknya bisa berupa pujian, apresiasi, tunjangan hari raya, dan intensif lainnya yang bersifat spesifik.

b) Motivasi Tidak Langsung

Motivasi tak langsung adalah dorongan yang di berikan melalui penyediaan fasilitas yang mendukung kenyamanan dan

³⁰ Edy Raharja, Optimalisasi Kinerja Perawat Melalui Manajemen Sters Dengan Metode Transmoco (Indramayu: CV. Adanu Abimata, 2024), hal 11.

produktifitas kerja. Tujuannya untuk meningkatkan semangat kerja tanpa memberikan secara langsung kepada individu.

Sedangkan menurut Suhardi, motivasi dibagi menjadi dua jenis juga yakni:³¹

1) Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan keinginan yang muncul dari dalam diri seseorang, yang muncul tanpa adanya pengaruh dari luar. Mereka mampu menyemangati diri sendiri tanpa perlu dukungan atau dorongan dari orang lain.

2) Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini merupakan kebalikan dari motivasi intrinsik, motivasi ini muncul sebagai respon terhadap pengaruh atau rangsangan dari lingkungan luar. Umumnya motivasi ini tumbuh melalui adanya pemicu eksternal yang mampu mendorong seseorang untuk bertindak, pemicu tersebut bisa berupa imbalan materi seperti uang, bonus, insentif, gaji yang

³¹ Lendy Zelvian Adhari, *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja* (Pasuruan: Qiara Media, 2021), hal 54.

tinggi atau bentuk penghargaan lainnya seperti jabatan, hadiah, maupun pujian.

Berdasarkan kedua pendapat diatas motivasi dapat dibedakan berdasarkan sumber dan cara menyampaikanya, ada motivasi yang bersal dari dalam diri seseorang, muncul karena dorongan pribadi untuk mencapai tujuan dan ada juga motivasi yang timbul karena pengaruh dari luar, seperti pemberian penghargaan, insentif, atau fasilitas kerja yang mendukung.

3. Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Faktor motivasi kerja merupakan unsur pendorong utama yang berasal dari dalam diri pribadi, yang menggerakkan seseorang untuk mencapai kinerja optimal dan berprestasi. Faktor ini berkaitan erat dengan kebutuhan psikologis yang dapat mendorong semangat kerja, seperti rasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, pencapaian atas target atau prestasi tertentu, adanya peluang untuk berkembang, pengakuan dari atasan maupun rekan kerja atas kontribusi yang diberikan, serta rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas dan peran yang di emban.³²

³² Lendy Zelvian Adhari, *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja* (Pasuruan: Qiara Media, 2021), hal 51.

Teori Dua Fakto Herzberg membedakan antara faktor motivasi dan faktor *hygiene* dalam memengaruhi kepuasan kerja. Faktor motivasi berkaitan dengan kebutuhan individu untuk berkembang, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, isi pekerjaan, dan peluang maju. Faktor ini mendorong kepuasan kerja karena memberikan makna dan nilai pada pekerjaan dibandingkan faktor *hygiene* seperti gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja (Alshmemri dkk).³³

Sebaliknya Oyedele Mengemukakan bahwa Demotivitas merupakan faktor-faktor yang membuat seseorang kehilangan dorongan atau semangat untuk bekerja dan mencapai tujuan organisasi. Hal ini bisa disebabkan oleh berbagai aspek, baik berasal dari dalam diri individu atau lingkungan kerja. Faktor internal seperti kepribadian, umur, gender, pendidikan terakhir dan pengalaman kerja, dapat memengaruhi tingkat motivasi seseorang. Sementara itu faktor eksternal mencakup aspek-aspek organisasi seperti sistem kerja, proses

³³ Dafid Irawan, Transformasional Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Kontruksi Berkelanjutan (Yongyakarta: Deepublish Digital, 2024), hal 44.

pekerjaan yang membigungkan, dinamika tim yang tidak harmonis, serta jenis pekerjaan yang dianggap monoton atau tidak menantang.³⁴

Berdasarkan uraian tersebut teori dua fakto Herzberg menjelaskan bahwa kepuasan kerja di bisa pengaruhi oleh faktor motivasi dan faktor *hygiene*. Faktor motivasi, seperti tanggung jawab dan pencapaian, mendorong peningkatan kepuasan kerja, sedangkan faktor *hygiene* seperti gaji dan kondisi kerja, hanya mencegah ketidakpuasan, selain itu demotivasi dapat timbul dari faktor pribadi maupun lingkungan kerja, dan setiap individu merespon situasi secara berbeda.

C. Hubungan Kepemimpinan Situasional Dan Motivasi Kerja Karyawan

Dalam kepemimpinan situasional bukan hanya sekedar teori kepemimpinan dan mengembangkan individu. Tetetapi juga merupakan pendekatan yang aktif dalam mengelola suber daya manusia. Dalam Penerapannya, penting untuk selalu diingat bahwa tidak ada satu pendekatan khusus yang paling efektif untuk mempengaruhi oran lain, sebaliknya, efektivitas perilaku seorang pemimpin sangat bergantung pada tingkat kesiapan, kematangan, serta kemampuan pengikut yang

³⁴Ibid.

akan di pengaruhinya.³⁵ Jadi kepemimpinan situasional menekankan adaptabilitas dalam memimpin. Karena keberhasilan kepemimpinan bergantung pada kesiapan dan kematangan pengikut atau karyawan. Oleh karena itu, pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi.

Menurut Suseno dan Sugiyanto, motivasi kerja karyawan yang tinggi dapat memberikan manfaat bagi perusahaan serta berkontribusi pada terbentuknya komitmen organisasi. Sedangkan menurut Rahmadita motivasi kerja sendiri merupakan proses dimana kebutuhan yang mendesak membuat orang terdorong melakukan berbagai tindakan yang bertujuan mencapai sasaran tertentu.³⁶

Berdasarkan pemahaman tersebut, motivasi kerja yang tinggi berperan penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan, yang akhirnya berdampak positif bagi perusahaan dan organisasi. Motivasi kerja juga mendorong seseorang untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, motivasi kerja yang baik akan membentuk lingkungan kerja yang lebih produktif dan berkelanjutan.

³⁵ Rira Nuradhawati, *Diskursus Kepemimpinan Situasional* (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2021), hal 47.

³⁶ Andinna Ananda Yusuf, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kemampuan Kerja, dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai* (Nem, 2023), hal 4.

Kepemimpinan Situasional dengan Motivasi kerja karyawan memiliki hubungan yang erat dalam menciptakan tempat kerja yang produktif. Kepemimpinan situasional menegaskan pentingnya peran pemimpin untuk menyesuaikan model kepemimpinan sesuai dengan tingkat kesiapan dan kematangan karyawan. Dengan pendekatan yang tepat, pemimpin dapat memberikan arahan dan dukungan yang dibutuhkan karyawan agar lebih termotivasi dalam menjalankan tugasnya.

Motivasi kerja yang tinggi berfungsi dalam meningkatkan produktifitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki motivasi kerja akan tertarik untuk mencapai tujuan tertentu, yang pada akhirnya akan menghasilkan dampak positif bagi perusahaan, pemimpin harus mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi mereka dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya.

Maka dari itu, kepemimpinan situasional dapat menjadi cara yang efisien dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Pemimpin yang mampu beradaptasi dengan kebutuhan karyawannya akan lebih mudah mendorong mereka untuk bekerja secara optimal.