

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian terdahulu terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dan sejenis dengan penelitian dilakukan peneliti. Agar peneliti mengetahui perbedaan dan persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang. Beberapa penelitian terdahulu disajikan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Tahun Penelitian/Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	M. Rofiudin Manshur/ 2010/ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS)Al-Salam Cinere Depok	1. Pendekatan kuantitatif & menjabarkan data-data deskriptif dijawab secara kualitatif. 2. Teknik Analisis regresi linier sederhana.	1. Korelasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan termasuk kategori hubungan kuat. 2. Koefisien determinasi gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 52,3% 3. Gaya kepemimpinan kepala cabang BPRS dianggap telah memenuhi kriteria kepemimpinan

			islam dalam manajemen syariah yang telah menjadi landasan dari berdirinya BPRS Al-Salaam yaitu memegang teguh nilai-nilai keislaman diantaranya: pemimpin yang berakhlak mulia, amanah, menerapkan syariah dalam kegiatan muamalat (pembiayaannya) dan bernafaskan keislaman.
2	Defly Ramadhany / 2017 / Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	1. Pendekatan kuantitatif & menjabarkan data-data deskriptif dijawab secara kualitatif. 2. Teknik Analisis regresi linier sederhana dengan menggunakan SPSS versi 21.0 for Windows 8. 3. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Instalansi Pengolahan Air PDAM. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah 83 orang. Sampel yang dipakai dalam penelitian menggunakan rancangan sampel Purposive Sampling.	1. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Trisnowati Josiah / 2018 / Pengaruh Gaya Kepemimpinan	1. Metode deskriptif kuantitatif. 2. Teknik Analisis regresi linier berganda. 3. Teknik pengumpulan data	1. Gaya kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

	Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penyelenggara Korpri Provinsi Lampung	yang digunakan adalah kuisioner.	2. Gaya kepemimpinan secara persial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi secara persial pula berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. 3. Variabel yang berpengaruh paling signifikan yaitu Gaya Kepemimpinan.
4	Andi Tarlis, dkk / 2020/Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Bank X cabang Y	1. Metode deskriptif kuantitatif. 2. Teknik Analisis regresi linier berganda. 3. Metode pengumpulan data kuesioner sebagai instrument pengumpulan data utama yang disebarkan peneliti.	1. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Nilai Koefisien Determinasi R-Square 37,7% dari kinerja karyawan ditentukan oleh variabel gaya kepemimpinan.
5	Anisa Fitriani Aulia, dkk / 2022 / Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia di Kabupaten Bantaeng	1. Metode ini menggunakan pendekatan kuantitatif 2. Teknik analisis data menggunakan regresi linear sederhana, uji asumsi klasik dan uji hipotesis. 3. Metode pengumpulan datanya adalah kuesioner, 4. Objek penelitian berjumlah 60 responden yang merupakan karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Persero (TBK) Cabang Kabupaten Bone.	1. Dari hasil penelitian Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia di Kabupaten Bantaeng. 2. Gaya Kepemimpinan yang baik, maka Kinerja Karyawan pada PT. BankRakyat Indonesia Persero (Tbk) Cabang KabupatenBantaeng semakin baik dan kuat.
6	Haryanto, Dwi / 2017 / Pengaruh	1. Metode pendekatan kuantitaif. 2. Teknik Analisis yang	1. Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan tidak

	Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Indyferyto Group Yogyakarta	digunakan adalah analisis regresi linier berganda, uji parsial atau uji t dan uji simultan atau uji f 3. Metode pengumpulan data observasi, wawancara, kuesioner dan studi kepustakaan. 4. Teknik pengambilan sampel, teknik total sampling. 5. Sampel sebanyak 74 responden.	signifikan terhadap Kinerja Karyawan Cv. Indyferyto Group Yogyakarta. 2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Cv. Indyferyto Group Yogyakarta. 3. Komitmen Organisasi Memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Cv. Indyferyto Group Yogyakarta. 4. Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Komitmen Organisasi secara bersama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Cv. Indyferyto Group Yogyakarta.
7	Rahayu, Saputri / 2018 / Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Departemen Production Di Pt Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam	1. Metode pendekatan kuantitatif. 2. Teknik analisis data analisis regresi linier berganda menggunakan uji F dan uji T. 3. Metode pengumpulan data dengan kuesioner. Pengambilan data dengan menggunakan sensus. 4. Penelitian ini dilakukan dengan menguji validitas dan reliabilitas instrument.	1. Secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Pada Departemen Production Di Pt Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam. 2. Variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada

			Departemen Production Di Pt Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam. 3. Sedangkan secara simultan variabel kepemimpinan dan variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pada Departemen Production Di Pt Cladtek Bi-Metal Manufacturing Batam.
8	Azizi, Hakim / 2019/ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Di Kalimantan Barat Dengan <i>Work Engagement</i> Sebagai Variabel Mediasi	1. Metode penelitian kualitatif. 2. Teknik analisis yang analisis jalur. 3. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Stratifikasi, proporsional dan purposive.	1. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pusat Statistik Di Kalimantan Barat. 2. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap <i>work engagement</i>. 3. Hal ini berarti semakin baik kepemimpinan di BPS Kalimantan Barat, maka <i>work engagement</i> pegawai semakin meningkat. 4. <i>Work engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pusat Statistik Di Kalimantan Barat.
9	Nazarudin, Dkk/ 2022/ Pengaruh	1. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian	1. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap

	Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Pada Sd Kartika 1-11 Padang	kuantitatif . 2. Teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda menggunakan program SPSS versi 26.00. 3. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan teknik sampling adalah total sampling sedangkan sumber data adalah data primer. 4. Populasi 40 guru.	kinerja guru di SD Kartika 1-11 Padang 2. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di SD Kartika 1-11 Padang.
10	Muhammad Ansar Jafar, dkk / 2023 / Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Lingkungan Kerja	1. Metode penelitian yang digunakan yaitu kuantitatif dengan pendekatan asosiatif dan menggunakan data primer dan sekunder. 2. Teknik analisis data menggunakan <i>moderated regression analysis (MRA)</i>, uji asumsi klasik dengan alat bantu software SPSS 26. 3. Pengujian instrumen penelitian dengan uji validitas dan realibilitas 4. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh sebanyak 52 responden.	1. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. 3. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. 5. Lingkungan kerja mampu memoderasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. 6. Lingkungan kerja tidak mampu memoderasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Data primer penelitian terdahulu.

2.2 Tinjauan Pustaka

2.2.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Putra dan Pasaribu (2022) adalah cara seorang pemimpin menunjukkan sikap tertentu mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer yang baik tahu bagaimana menyalurkan optimisme dan pengetahuannya agar karyawan dapat melakukan tugasnya dengan baik. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan bersama, artinya setiap pemimpin harus menjadi contoh yang baik, karena setiap karyawan menekankan pemimpinnya dan memperhatikannya.

Menurut Syahputra et al., (2020) pemimpin harus fleksibel untuk memahami seluruh potensi individu dan berbagai tantangan yang dihadapi individu. Dengan menggunakan pendekatan ini, manajer dapat menegakkan semua aturan dan kebijakan organisasi serta mendelegasikan tugas dan tanggung jawab secara tepat. Menurut Herlambang dan Suwandana (2020), gaya manajemen yang digunakan manajer dalam perusahaan merupakan kunci terpenting untuk mencapai lingkungan kerja yang baik. Apa yang dilakukan manajer untuk meningkatkan motivasi karyawan mempengaruhi peningkatan produktivitas dan kinerja staf sehingga tujuan perusahaan yang paling penting terwujud. Kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang mengetahui bagaimana menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kematangan karyawannya.

Zaharuddin (2021) mengatakan mengenai gaya kepemimpinan ialah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi pegawai atau karyawannya dalam hal pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi.

2.2.1.1 Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Adapun jenis gaya kepemimpinan menurut Sutrisno (2020), antara lain:

1. Gaya Kepemimpinan Persuasif Gaya kepemimpinan persuasif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin melakukan pendekatan dengan cara mempengaruhi pikiran dan perasaan bawahannya dalam memberikan arahan tugas.
2. Gaya Kepemimpinan Refresif Gaya kepemimpinan refresif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin melakukan pendekatan dengan cara memberikan tekanan dan ancaman agar bawahan merasa takut dan tertekan, sehingga mereka terpaksa untuk bekerja keras.
3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif merupakan gaya kepemimpinan karyawan aktif memberikan pendapatnya dalam pengambilan keputusan organisasi karena diberi kesempatan pimpinan.
4. Gaya Kepemimpinan Inovatif Gaya kepemimpinan inovatif

merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu berusaha untuk memberikan perubahan-perubahan yang bersifat positif dalam segala aspek seperti politik, ekonomi, sosial budaya, atau segala produk yang berkaitan dengan kebutuhan manusia.

5. Gaya Kepemimpinan Investigatif Gaya kepemimpinan investigatif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin selalu menaruh kecurigaan kepada para bawahannya, sehingga ia selalu melakukan investigasi yang menyebabkan para bawahannya menjadi kurang kreatif dan inovatif, serta takut untuk membuat kesalahan.
6. Gaya Kepemimpinan Inspektif merupakan gaya kepemimpinan dimana karyawan senang dihormati dan dihargai oleh atasan.
7. Gaya Kepemimpinan Motivatif merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki hubungan dua arah yang baik dalam komunikasi antara karyawan dan pimpinan sehingga pemikiran mengenai perkembangan perusahaan dapat tersampaikan dengan baik.
8. Gaya Kepemimpinan Naratif merupakan gaya kepemimpinan yang cenderung banyak bicara atau dalam arti lain terlalu banyak bicara.
9. Gaya Kepemimpinan Edukatif Gaya kepemimpinan edukatif merupakan gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin

gemar untuk mengembangkan kemampuan para bawahannya melalui pendidikan dan keterampilan sehingga bawahan berkembang menjadi lebih baik.

10. Gaya Kepemimpinan Retrogresif merupakan gaya kepemimpinan yang senang apabila karyawannya tidak berkembang atau tidak dapat menyelesaikan tugasnya dalam perusahaan.

2.2.1.2 Faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan

Menurut Setiana (2022) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan aktivitas pimpinan ada beberapa faktor gaya kepemimpinan yaitu :

1. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu yang mencakup nilai – nilai, latar belakang dan pengalamannya dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan.

2. Harapan dan perilaku atasan

Gaya kepemimpinan yang disetujui atasan seorang manajer sangat penting dalam penentuan orientasi yang akan dipilih seorang manajer. Sebagai contoh, seorang atasan yang nyata lebih menyukai gaya yang berorientasi pada tugas dapat menyebabkan manajer memilih gaya kepemimpinan tersebut. Seorang atasan yang lebih menyukai gaya yang berorientasi pada karyawan akan memilih gaya tersebut dalam tugasnya.

Hal itu penting untuk dilakukan oleh manajer. Karena kekuasaannya untuk mengeluarkan imbalan, seperti bonus dan promosi, jelas atasan akan mempengaruhi perilaku manajer tingkat yang lebih rendah.

3. Karakteristik.

Sudah dikatakan bahwa nilai, latar belakang dan pengalaman manajer mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan seseorang manajer. Sering manajer yang telah berhasil melaksanakan supervisi kecil, misalnya, atau yang menghargai kebutuhan pemenuhan diri bawahan mungkin memilih gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan. Seorang manajer yang tidak mempercayai bawahan atau yang ingin benar-benar mengelola semua aktivitas kerja secara langsung mungkin memilih gaya kepemimpinan yang otoriter, pada umumnya manajer mengembangkan gaya kepemimpinan yang paling menyenangkan bagi dirinya.

4. Kebutuhan tugas.

Sifat tanggung jawab pekerjaan bawahan juga mempengaruhi tipe gaya kepemimpinan yang akan digunakan seorang manajer. Misalnya, pekerjaan yang memerlukan instruksi yang tepat menuntut gaya yang lebih berorientasi pada tugas daripada pekerjaan (seperti mengajar di universitas) yang

prosedur operasinya sebagian besar diserahkan kepada karyawan yang bersangkutan.

5. Iklim dan kebijakan organisasi.

Kultur sebuah organisasi membentuk perilaku pemimpin dan harapan bawahan. Kebijaksanaan organisasi yang sudah ditentukan juga mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang manajer. Sebagai contoh, didalam organisasi di mana iklim dan kebijaksanaan mendorong tanggung jawab yang ketat untuk pengeluaran dan hasil, manajer biasanya menyelia dan mengendalikan bawahan secara ketat.

6. Harapan dan perilaku rekan.

Rekan kerja manajer adalah kelompok referensi yang penting. Manajer membina persahabatan dengan rekan-rekannya didalam organisasi dan pendapat dari rekan-rekan ini memiliki arti bagi manajer yang bersangkutan. Di samping itu sikap seorang rekan manajer sering dapat bersaing secara agresif memperebutkan sumber daya organisasi, menjatuhkan reputasi manajer yang bersangkutan dan memperlihatkan tidak mau diajak bekerja sama dengan berbagai cara.

2.2.1.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator Gaya Kepemimpinan menurut Kartono (2019) adalah sebagai berikut:

1. Sifat Setiap seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam Gaya Kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin, kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri didalamnya.
2. Kebiasaan Kebiasaan memegang peranan utama dalam Gaya Kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.
3. Komunikasi Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian proses atau gagasan orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik secara langsung atau tidak langsung.
4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan
Kewajiban seorang pemimpin bisa mengendalikan karyawannya agar tujuan perusahaan dapat tercapai.
5. Tanggung Jawab
Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Hal ini diartikan sebagai kewajiban yang menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan

menanggung akibatnya.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup seseorang. Semakin baik kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.2.1.4 Model Kepemimpinan

Sedangkan menurut Purba (2021) mengemukakan bahwa tipe – tipe kepemimpinan yaitu :

1. Tipe otokratik, yaitu seorang yang sangat egois. Egonya yang sangat besar menumbuhkan dan mengembangkan persepsinya bahwa tujuan organisasinya identik dengan tujuan pribadinya.
2. Tipe paternalistik, yaitu pemimpin yang bersifat kepatuhan dan dapat dijadikan sebagai tempat bertanya untuk memperoleh petunjuk
3. Tipe kharismatik, yaitu seorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi
4. Tipe laissez faire, yaitu seorang pemimpin yang melihat perannya sebagai “polisi lalu lintas” dan cenderung memilih

peranan yang pasif serta membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri.

5. Tipe demokratik, yaitu pemimpin yang memandang perannya selalu koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas

2.2.2 Kinerja

Istilah "pengertian kinerja" yang digunakan oleh Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mengacu pada situasi yang perlu diperbaiki, layanan yang perlu disediakan, atau metode untuk memperbaiki kerusakan properti. Sesuai dengan kamus besar bahasa indonesia bahwa kinerja merupakan strategi yang digunakan setidaknya selama satu minggu oleh sebuah organisasi atau perusahaan yang berorientasi pada laba dan non-profit .

Metik (2022) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu kegiatan yang dilakukan oleh satu orang atau lebih dalam suatu organisasi. adalah masa yang diberikan sesuai dengan dan pengetahuan serta dipertimbangkan dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Penilaian kinerja merupakan evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam memahami kompetensi dari sumber daya manusia yang dimiliki, agar pimpinan dapat memprediksikan perkembangan karir karyawan tersebut.

Adhari (2020) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan – kegiatan pada

pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut.

2.2.2.1 Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja

Dalam kinerja ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, menurut Pandi (2021) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan mengenai tugas yang diberikan.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu kekuatan yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku manusia.
4. Kompetensi yaitu kemampuan seorang pegawai dalam bekerja.
5. Fasilitas kerja seperti peralatan kantor yang digunakan sebagai penunjang kegiatan.
6. Budaya organisasi yaitu kebiasaan kerja karyawan yang kreatif dan inovatif.
7. Kepemimpinan yaitu sikap pemimpin dalam menginstruksikan karyawannya selama bekerja.
8. Disiplin kerja yaitu peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan agar para karyawannya mematuhi aturan tersebut dan dapat mencapai tujuan.

Menurut Adhari (2020:89) adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan mereka

Merupakan kemampuan yang diperoleh secara formal, misalnya pendidikan yang diperoleh dibangku sekolah atau diperguruan tinggi dapat mempengaruhi secara langsung kinerja karyawan itu sendiri

2. Motivasi

Motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus memberikan pujian penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya. Motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas –fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga kinerja karyawan lebih meningkat dalam melakukan pekerjaan.

3. Dukungan yang diterima

Fasilitas – fasilitas yang mendukung dalam pelaksanaan pekerjaan yang diperlukan dalam pencapaian kinerja secara tidak langsung fasilitas – fasilitas yang terpenuhi tersebut dapat membantu kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut

4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

Dengan keberadaan pekerjaan yang perusahaan berikan kepada karyawan sehingga dapat ikut mempengaruhi kinerja karyawan,

karena karyawan akan merasa puas dan akan timbul kecintaan karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya, maka kinerja mereka akan baik pula

5. Hubungan mereka dengan organisasi

Hubungan tempat kerja karyawan juga akan mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung karena hubungan mereka dengan organisasi kerja yang nyaman dan hubungan yang harmonis antara karyawan yang satu dengan yang lainnya maka akan timbul semangat kerja karyawan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson dalam Busro (2018: 92) kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Kapasitas dalam kinerja. Dalam kapasitas ini memiliki hubungan dengan keterampilan, kemampuan, dan juga pengalaman. Kinerja yang dapat dicapai oleh karyawan apabila ketika karyawan tersebut mampu dan mengetahui tentang pekerjaannya.
2. Kesempatan dalam kinerja. Dalam menciptakan kinerja diperlukan adanya kesempatan untuk para karyawan sehingga perusahaan perlu mempersiapkan peralatan yang canggih dan memadai, perilaku yang baik, keputusan yang bijak, dan adanya kemauan untuk berubah.
3. Kemauan dalam kinerja. Kemauan untuk terus bekerja dapat dilihat dari sejauh mana seorang karyawan berusaha mencapai kinerja,

mampu menggabungkan antara kesempatan dengan kapasitas yang dimiliki, dan tekad untuk bekerja dengan baik.

2.2.2.2 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Yulianto (2020:9) ada empat indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan, indikator tersebut diantaranya :

1. Ketepatan Waktu

Yang dimaksud dengan ketepatan waktu dalam pengukuran kinerja karyawan yaitu aktivitas yang berhasil diselesaikan pada awal waktu dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output. Ketepatan waktu juga berkaitan dengan cara karyawan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

2. Efektivitas

Efektivitas berkaitan dengan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

3. Kemandirian

Kemandirian dalam penilaian ini dapat diukur dari tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

4. Komitmen Kerja

Anda dapat mengukur kinerja karyawan berdasarkan komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. Hal

ini dapat dilihat dari kesungguhan karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab hariannya.

2.2.2.3 Penggunaan Hasil Penilaian Kinerja

Secara umum penilaian terhadap karyawan, pegawai ataupun staf organisasi memiliki berbagai manfaat, baik bagi organisasi maupun bagi karyawan itu sendiri. Bagi karyawan akan menyebabkan terpicunya semangat berkompetensi untuk menjadi lebih baik ke depannya. Salah satunya ditandai dengan peningkatan etos kerja para karyawan itu sendiri. Sementara itu, bagi organisasi akan berdampak pada adanya peningkatan produktivitas organisasi. Adhari (2020:91) menyebutkan bahwa manfaat penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi
2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi Penilaian kinerja dalam organisasi ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan
3. Pemeliharaan sistem. Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem lainnya. Salah

satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik

4. Dokumentasi penilaian kinerja Pemberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan – keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas

2.2.2.4 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Anggita (2023) 9 metode penilaian kinerja karyawan:

1. Traditional Assessment

Dalam penilaian tradisional, manajer/atasan menilai langsung kinerja karyawan berdasarkan pengamatan. Manajer dan karyawan bertemu tatap muka dan berdiskusi tentang hasil pekerjaan karyawan, tugas dan tanggung jawab yang dijalankan, dan target pekerjaan yang dicapai. Karyawan dengan penilaian yang baik mendapat kenaikan gaji.

Kelebihan dari metode ini adalah sederhana dan mudah dilakukan. Tetapi, kekurangannya, penilaian bisa sangat subjektif karena hanya berdasarkan pengamatan satu pihak, yaitu atasan.

2. Management by Objectives (MBO)

Management by Objectives (MBO) adalah model manajemen strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan

mendefinisikan tujuan yang jelas dan disepakati oleh manajemen dan karyawan. Menurut teori, memiliki suara dalam penetapan tujuan dan rencana aksi mendorong partisipasi dan komitmen di antara karyawan, serta menyelaraskan tujuan di seluruh organisasi

MBO adalah proses di mana manajer dan karyawan sepakat tentang tujuan kinerja spesifik dan kemudian mengembangkan rencana untuk mencapainya. Ini dirancang untuk menyelaraskan tujuan di seluruh organisasi dan meningkatkan partisipasi dan komitmen karyawan.

Metode ini cukup baik untuk membangun komunikasi atasan-bawahan dalam menetapkan dan mencapai tujuan. Kekurangannya, MBO hanya menilai kinerja berdasarkan tujuan dan mengabaikan faktor-faktor penting lainnya.

3. *360-Degree Feedback*

Melansir Indeed, *360-Degree Feedback* adalah metode untuk memberikan atau menerima umpan balik secara anonim dari berbagai sumber di tempat kerja. Seperti manajer, rekan kerja, bawahan, pelanggan, dan *stakeholder* lainnya.

Selain memberikan umpan balik yang lengkap dari banyak sisi, kelebihan metode ini adalah meningkatkan kesadaran karyawan tentang pentingnya kinerja mereka bagi *stakeholder*.

4. *Assessment Center Method*

Metode Pusat Penilaian diperkenalkan pertama kali oleh Angkatan Darat Jerman pada tahun 1930. Selanjutnya, metode ini mengalami perkembangan dan penyesuaian penerapan untuk organisasi bisnis.

Assessment Center menggambarkan bagaimana orang lain mengamati dan menilai karyawan dan pengaruhnya bagi kinerja karyawan. Penilaian dilakukan dengan metode partisipasi dalam simulasi sosial, diskusi informal, latihan pencarian fakta, pengambilan keputusan, dan permainan peran.

Kelebihan metode ini adalah selain menilai kinerja individu juga dapat memperkirakan kinerja di masa depan. Namun, metode ini juga memiliki kekurangan, yaitu memakan waktu dan biaya yang sulit diprediksi.

5. *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS)*

Metode penilaian kinerja ini dapat mengukur pekerjaan secara kualitatif dan kuantitatif. BARS membandingkan kinerja karyawan dengan contoh perilaku spesifik yang diberi *rating* angka.

Standar perilaku tersebut menjadi dasar penilaian kinerja. Misalnya, pelayanan pelanggan sesuai permintaan diberi *rating* empat, sedangkan pelayanan pelanggan sesuai permintaan dan tepat waktu diberi *rating* lima, dan seterusnya.

Kelebihan metode ini adalah menggunakan standar yang jelas dan konkret, analisis kinerja yang akurat, dan evaluasi yang konsisten. Selain itu, metode ini juga mengurangi bias.

6. *Psychological Appraisals*

Penilaian psikologis lebih banyak digunakan untuk mengidentifikasi potensi tersembunyi dalam diri karyawan. Fokus metode ini adalah analisis kinerja masa depan ketimbang kinerja masa lalu karyawan.

Penilaian ini melibatkan psikolog berkualifikasi untuk memberikan tes, wawancara, dan diskusi. Misalnya, bagaimana karyawan menunjukkan respons perilaku dan emosi saat berhadapan dengan pelanggan yang menyebalkan dan bagaimana karyawan mengatasinya.

Metode ini agak rumit dan membutuhkan waktu, serta hasilnya sangat bergantung pada psikolog yang menilai. Namun, penilaian psikologis punya kelebihan untuk mengungkap potensi karyawan yang tidak bisa dilakukan dengan penilaian lainnya.

7. *Human Resource (Cost) Accounting Method*

Metode ini menilai kinerja karyawan melalui manfaat moneter yang dihasilkannya untuk organisasi. Penilaian dilakukan dengan cara membandingkan biaya mempertahankan karyawan (biaya perusahaan) dan kontribusi karyawan (nilai moneter) yang diperoleh oleh perusahaan.

Kelebihan analisis biaya dan manfaat ini adalah dapat mengukur secara efektif biaya dan nilai yang dibawa karyawan ke dalam perusahaan, serta mengukur implikasi kinerja karyawan terhadap laba bisnis.

8. *Essay Method*

Metode Essay atau yang juga dikenal sebagai *Free Form Method* adalah metode penilaian kinerja di mana atasan membuat tinjauan tertulis tentang kinerja karyawan. Tinjauan ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan dan mencatat kekuatan dan kelemahan karyawan dalam kinerja kerja, mengidentifikasi area masalah dan membuat rencana aksi untuk mengatasinya.

9. *Ranking Method*

Ranking Method adalah salah satu metode penilaian kinerja yang paling sederhana. Dalam metode ini, karyawan diberi peringkat dari yang terbaik hingga yang terburuk berdasarkan tingkat kinerja mereka. Karyawan dengan kinerja terbaik diberi peringkat 1 dan karyawan dengan kinerja terendah diberi peringkat terakhir.

Dari metode-metode penilaian kinerja seperti yang dikemukakan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa metode penilaian kinerja karyawan sangat dibutuhkan oleh perusahaan. Oleh karena ketika perusahaan menilai atau mengukur melalui skala perbandingan kinerja pada tahun lalu dan pada saat ini apakah kinerja karyawan mengalami peningkatan atau sebaliknya mengalami penurunan. Metode penilaian kinerja

merupakan salah satu langkah yang diambil ketika perusahaan ingin mempromosikan karyawan yang mengalami peningkatan kinerjanya ataupun dampak yang lebih buruk adalah memberhentikan karyawan pada saat kinerjanya menurun dan dianggap karyawan tersebut sudah tidak lagi memberikan kontribusi dalam usaha memajukan perusahaan.

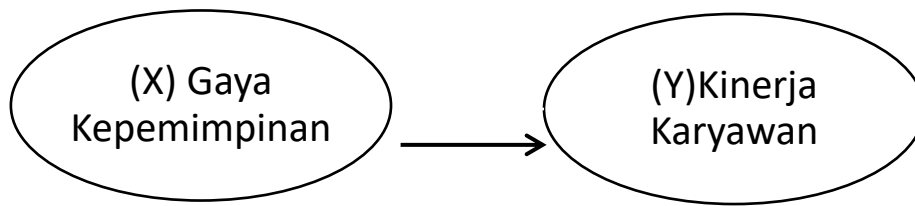
2.3 Hubungan Antar Variabel

Setiap pemimpin memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin karyawannya, perilaku tersebut disebut gaya kepemimpinan. Apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh para pemimpin semakin tepat ataupun semakin baik, maka kinerja karyawan semakin baik pula.

Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian terdahulu M.Rofiuddin (2010), Defly Ramadhany (2017), Trisnowati (2018), Anisa Fitriani (2022), M. Ansar Jafar (2023), sebagian besar hasil penelitian menyatakan bahwa adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, maka benar sesuai dengan pernyataan bahwa semakin baik kepemimpinan juga akan semakin baik kinerja karyawan, dalam arti lain bahwa adanya pengaruh positif antar kedua variabel.

2.4 Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana dimana mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Atau dengan kata lain analisis yang mengetahui seberapa besar pengaruh variabel dependent (bebas) terhadap variabel independent (terikat).



Gambar 2.1. Kerangka konseptual analisis regresi linier sederhana
Sumber : Data primer diolah peneliti, 2024.

Keterangan :

- Variabel bebas = (X) Gaya Kepemimpinan
- Variabel terikat = (Y) Kinerja Karyawan

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2019:99) Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan kerangka konseptual dan dasar teori yang di uraikan sebelumnya, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H1 : Diduga semakin baik Gaya Kepemimpinan maka semakin tinggi kinerja karyawan.