

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan beserta dengan berbagai uraiannya yang menyangkut dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen. Oleh karena itu gaya kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Gaya kepemimpinan didefinisikan kedalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara memengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam administrasi, dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Gaya kepemimpinan (*leadership*) adalah proses dalam mengarahkan dan memengaruhi para anggota dalam melakukan berbagai aktivitas di suatu organisasi, pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan organisasi pada bawahannya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi dan membantu menciptakan suasana kerja agar para karyawan bisa produktif dalam bekerja.

##### **2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin

untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola atau perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai, 2012: 42).

Gaya kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu memengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi conform dengan keinginan pemimpin. Gaya kepemimpinan merupakan proses memengaruhi dan menentukan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya (Walsa dan Ratnasari, 2016).

Gaya kepemimpinan merupakan ciri khas dari setiap individu dimana setiap individu mempunyai jiwa kepemimpinan. Sehingga setiap individu harus mempunyai jiwa kepemimpinan berciri khas tersendiri untuk membedakan dengan orang lain dan juga bisa bermanfaat bagi semua pihak (Erlangga, 2018: 61).

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk memengaruhi orang lain untuk bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan. Lebih lanjut, gaya kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Badu dan Djafri, 2017: 33).

Berdasarkan pernyataan dari beberapa ahli, peneliti menyimpulkan bahwa

gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan untuk berinteraksi guna menyampaikan dan mencapai tujuan organisasi dengan pola komunikasi yang baik.

#### **2.1.1.2 Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan**

Ciri-ciri gaya kepemimpinan dibagi dalam lima tipe (Siagian dalam Busro, 2018) sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis, mempunyai ciri-ciri:
  - a. Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi;
  - b. Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
  - c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
  - d. Tidak mau menerima pendapat, saran, dan kritik dari anggotanya;
  - e. Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya;
  - f. Caranya menggerakkan bawahan dengan pendekatan paksaan;
  - g. Sering mencari kesalahan atau menghukum;
  - h. Kesalahan dirinya sering ditimpakan kepada orang lain;
  - i. Selalu menampilkan kekuasaannya dibandingkan kepemimpinannya;
  - j. Tidak mau berdiri dibelakang dalam memberi dorongan atau berada dibawah karyawan dalam rangka memberi semangat;
  - k. Sering membuat keputusan pribadi di luar rencana strategis yang disusun dan
  - l. Tidak ada kata maaf untuk bawahan
2. Gaya Kepemimpinan Militeritis, mempunyai ciri-ciri:
  - a. Dalam menggerakkan bawahan sering menggunakan cara perintah;

- b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung pada pangkat atau jabatannya;
  - c. Senang kepada formalitas yang berlebihan;
  - d. Menurut disiplin yang tinggi dan baku kepada bawahan;
  - e. Suka menerima kritikan atau saran dari bawahannya;
  - f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan;
  - g. Satu komando, tidak boleh ada komando lain kecuali dari pimpinan tinggi;
  - h. Mengedepankan keseragaman;
  - i. Memberi hukuman secara spontanitas;
  - j. Tidak ada kata lain untuk melaksanakan tugas, kecuali kata “siap”;
  - k. Selalu minta dihormati dan difasilitasi dalam keadaan apapun;
  - l. Sulit sekali memberi ini kepada bawahan, kecuali sangat penting;
  - m. Turun jabatan, penunduhan kenaikan pangkat, dan pemecatan merupakan jalan terakhir yang harus ditempuh dalam memberikan hukuman; dan
  - n. Penghargaan selalu diberikan kepada bawahan yang benar-benar berprestasi.
3. Gaya Kepemimpinan Paternalis, mempunyai ciri-ciri:
- a. Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa;
  - b. Bersifat terlalu melindungi atau *overprotective*;
  - c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan;
  - d. Hampir tidak pernah memberi kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif sendiri;

- e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreasi dan fantasinya;
  - f. Sering bersikap maha tahu;
  - g. Inovasi hanya berasal dari atasan;
  - h. Setiap bawahan harus memperhatikan contoh yang diberikan oleh pimpin;
  - i. Selalu khawatir dengan berbagai kesulitan yang dialami oleh bawahan;
  - j. Selalu membela bila bawahan melakukan kesalahan;
  - k. Bawahan harus berusaha meniru sikap dan tingkah laku pimpinan;
  - l. Hal-hal yang baik dari pimpinan harus diturunkan ke generasi berikutnya;
  - m. Selalu mempunyai anak buah yang menjadi kesayangannya; dan
  - n. Sangat perhatian terhadap kebutuhan anak buahnya.
4. Gaya Kepemimpinan Kharismatik, mempunyai ciri:
- a. Mempunyai daya penarik yang sangat besar, karena itu umumnya mempunyai pengikut yang besar jumlahnya;
  - b. Pengikutnya tidak dapat menjelaskan, mengapa mereka tertarik mengikuti dan menaati pemimpin itu;
  - c. Dia seolah-olah memiliki kekuatan ghaib atau *supranatural power*,
  - d. Kharisma yang dimiliki tidak bergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan si pemimpin;
  - e. Keikutsertaan anggota bersifat buta;
  - f. Para pengikut rela hingga titik darah terakhirnya,
  - g. Siap mengorbankan jiwa, dan harta demi untuk pimpinan mereka;
  - h. Lebih banyak terjadi pada pimpinan adat, agama, suku, dan pimpinan

informal lainnya dari pada pemimpin formal; dan

- i. Kesetiaan pengikut tidak hanya pada dirinya, tetapi juga menurun pada anak-cucunya.
  - j. Tanggap dengan berbagai keadaan yang dialami oleh organisasi.
5. Gaya Kepemimpinan Demokratis, mempunyai ciri-ciri:
- a. Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia didunia;
  - b. Selalu berusaha untuk menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi bawahan;
  - c. Senang menerima saran, pendapat, dan kritik dari bawahan;
  - d. Mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan;
  - e. Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan, dan membimbingnya;
  - f. Mengusahakan agar bawahan dapat lebih sukses dari pada dirinya;
  - g. Selalu mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin;
  - h. Berusaha mengambil keputusan secara demokratis;
  - i. Tidak memaksakan kehendak kepada bawahan; dan
  - j. Tanggap dengan berbagai keadaan yang dialami oleh organisasi.

### **2.1.1.3 Gaya Kepemimpinan yang Disukai Bawahan**

Ada faktor lingkungan yang membantu menentukan gaya kepemimpinan yang disukai bawahan (House dalam Erlangga, 2018: 25) adalah:

1. Sifat tugas bawahan akan memengaruhi kepemimpinan dalam berbagai cara. Misalnya: individu yang melaksanakan tugas tersusun, seperti pemeliharaan

peralatan, atau individu yang melaksanakan tugas yang selalu berulang, seperti memuat barang di atas truk, apabila pemimpin dengan gaya yang berlebihan. Sebaiknya apabila tugas-tugas para bawahan tidak jelas, maka gaya kepemimpinan berupa gaya dukungan akan menambah motivasi dan keputusan bawahan;

2. Sistem wewenang formal organisasi biasanya menjelaskan bagi bawahan tindakan mana yang dapat menjumpai celaan, dan tindakan mana yang dapat mengarah pada imbalan;
3. Kelompok kerja bawahan juga memengaruhi sifat gaya kepemimpinan. Misalnya: yang tidak terlalu terpadu, gaya kepemimpinan pendukungnya mungkin lebih efektif.

#### **2.1.1.4 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan**

Hasibuan (2016: 172) membagi gaya kepemimpinan sebagai berikut:

##### **1. Kepemimpinan Otoriter**

Kepemimpinan Otoriter adalah kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak berada pada pimpinan kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

##### **2. Kepemimpinan Partisipatif**

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi,

menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan.

### 3. Kepemimpinan Delegatif

Pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

#### **2.1.1.5 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan**

Adapun dimensi dan indikator dari gaya kepemimpinan menurut Kartono (2016: 34) secara garis sebagai berikut:

##### 1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

##### 2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

##### 3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

#### 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

#### 5. Kemampuan Mengendalikan Emosi

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

### **2.1.2 Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan proses yang yang dirasakan oleh pekerja dalam mengerjakan sesuatu. Motivasi dapat menyebabkan dorongan yang positif maupun negatif, oleh karenanya perlu adanya dorongan untuk pekerja agar terbentuk motivasi yang positif.

#### **2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi berasal dari kata "*movere*" yang berarti "dorongan atau daya

penggerak". Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja sama, bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Hasibuan & Melayu, 2016: 143).

Motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan (Robbins dan Judge dalam Andriani dan Widiawati, 2017). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan (Afandi, 2016: 12).

Armstrong dalam Jeffrey dan Dantes (2017), mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan yang memberi energi, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku. Ini berkaitan dengan kekuatan dan arah perilaku, dan faktor-faktor memengaruhi orang untuk berperilaku dengan cara tertentu.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang mengarahkan pada karyawan agar memberikan semua kemampuannya.

#### **2.1.2.2 Tujuan Motivasi Kerja**

Tujuan motivasi menurut Robbins dan Judge dalam Andriani dan Widiawati (2017) diantaranya: (1) Kekuatan (*intensity*), menggambarkan seberapa kerasnya seseorang dalam berusaha, (2) Suatu arahan (*direction*), yang

memberikan keuntungan bagi organisasi, (3) ketekunan (*persistence*), mengukur berapa lama seseorang dapat mempertahankan upaya. Para individu yang termotivasi akan bertahan cukup lama dengan tugasnya untuk mencapai tujuan mereka. Menurut Hasibuan (2016: 111) yaitu mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan perusahaan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya, meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Kesimpulan dari tujuan motivasi di atas adalah membuat karyawan bersemangat melakukan pekerjaannya, menjadi karyawan yang aktif, produktif dan kreatif untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

### **2.1.2.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi Kerja**

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja menurut Afandi (2016: 13) yaitu:

#### **1. Kebutuhan Hidup**

Kebutuhan untuk mempertahankan hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya.

Keinginan untuk memenuhi kebutuhan

#### **2. Kebutuhan Masa Depan**

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta

suasana tenang, harmonis dan optimisme.

### 3. Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian.

### 4. Kebutuhan Pengakuan Prestasi Kerja

Kebutuhan akan prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

#### **2.1.2.4 Teori Motivasi Kerja**

Teori motivasi yang dikembangkan oleh para tokoh mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu. Adapun teorinya menurut Hasibuan (2016:94 dan McClland dalam Dalimunthe (2018) sebagai berikut:

#### 1. Teori Hirarki Kebutuhan (*Hierarchy of Needs*)

Teori hirarki kebutuhan ini dikembangkan oleh Abraham Maslow, sehingga disebut dengan teori Maslow (Hasibuan, 2016: 94) sebagai berikut:

- a. *Physiological Needs* (Kebutuhan Fisik). Manusia akan lebih dahulu memenuhi kebutuhan secara fisik tubuhnya, yaitu: bernafas, makan, minum, tidur, sex.
- b. *Safety Needs* (Kebutuhan Akan Rasa Aman). Meliputi: keamanan tubuh, rasa aman dalam bekerja, sumber daya, moralitas, keluarga, kesehatan, *property*.

- c. *Affiliation Needs* (Kebutuhan Hubungan Sosial). Meliputi ada keinginan: persahabatan, keluarga, keintiman.
- d. *Esteem* (Hormat/Penghargaan). Meliputi: harga diri, kepercayaan diri, prestasi, rasa hormat dari orang lain, hormat oleh orang lain.
- e. *Self Actualization* (Aktualisasi Diri). Yaitu untuk menjadi orang *capable* dan pemenuhan keinginan diri sendiri, meliputi: moralitas, kreativitas, spontanitas, pemecahan masalah, kurangnya prasangka, penerimaan fakta.

## 2. Teori Motivasi David McClelland

Menurut McClelland dalam Dalimunthe (2018), ada tiga kebutuhan dasar yang memotivasi manusia. Ketiga kebutuhan tersebut adalah:

- a. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power* atau *n-pow*). Manusia ingin mempunyai kekuasaan. Orang semacam ini biasanya menginginkan posisi kepemimpinan, lebih *outspoken*, agresif, menurut banyak, menyukai pembicaraan di depan publik.
- b. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation* atau *n-aff*). Manusia ingin berinteraksi dengan orang lain, mempunyai rasa cinta, dan ingin menghindari penolakan oleh kelompoknya. Orang semacam ini menyukai hubungan yang akrab, saling memahami, bersedia menolong orang lain, dan menyukai hubungan yang baik dengan orang lain.
- c. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement* atau *n-ach*). Manusia ingin berprestasi dan mempunyai keinginan kuat untuk sukses sekaligus kekhawatiran yang besar terhadap kegagalan. Orang tersebut menginginkan tantangan, suka bekerja lebih lama, dan ingin menjalankan

sendiri usahanya.

#### **2.1.2.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Dimensi dan indikator motivasi kerja menurut Afandi (2016: 18) terbagi menjadi dua dimensi dan enam indikator, yaitu:

1. Dimensi ketentraman adalah senang, nyaman, dan bersemangat karena kebutuhan terpenuhi. Adapun indikatornya: (1) Balas Jasa, (2) Kondisi Kerja, (3) Fasilitas Kerja.
2. Dimensi dorongan untuk dapat bekerja dengan sebaik mungkin. Adapun indikatornya: (1) Prestasi Kerja, (2) Pengakuan dari atasan, (3) Pekerjaan itu sendiri.

#### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dimana pekerja mengerjakan sesuatu berdasarkan ketentuan yang ada. Peningkatan kinerja akan sangat baik dampaknya. Dengan tercapainya kinerja maka akan semakin cepat juga tercapainya visi misi perusahaannya.

##### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kinerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerja berlangsung (Wibowo, 2017: 7). Kinerja adalah tingkat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan (Milkovich dan Boudreau dalam Sumardjo dan Priansa, 2018: 193).

Kinerja adalah hasil diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non-profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas Armstrong dan Baron dalam Fahmi (2018: 2) mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Lebih jauhnya, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Indra Bastian dalam Fahmi, 2018: 2).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan kunci sukses sebuah organisasi karena organisasi yang berhasil dan efektif terdapat individu yang memiliki kinerja yang baik di dalamnya.

### **2.1.3.2 Manajemen Kinerja Karyawan**

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses (Wibowo, 2017: 7).

Briscoe dan Claus dalam Wibowo (2017: 8) memberikan pengertian manajemen kinerja sebagai suatu sistem melalui mana organisasi menetapkan tujuan kerja, mempertimbangkan standar kerja, memberikan dan mengevaluasi kerja, menyediakan umpan balik kerja, mempertimbangkan kebutuhan pelatihan

dan pengembangan serta membagikan penghargaan.

Pengertian lain tentang manajemen kinerja yaitu dari Dharma (2018: 25) yang menyatakan bahwa manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan.

### **2.1.3.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan**

Terdapat banyak pakar yang menguraikan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Gibson, Ivancevich dan Donnely dalam Sumardjo dan Priansa (2018: 195) menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai adalah variabel individu, variabel psikologis, maupun variabel organisasional.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson dalam Sumardjo dan Priansa (2018: 195) adalah:

#### **1. Kemampuan Individual**

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Dengan demikian kemungkinan seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik, jika kinerja pegawai tersebut memiliki tingkat keterampilan baik maka pegawai tersebut akan menghasilkan yang baik pula.

#### **2. Usaha yang Dicurahkan**

Usaha yang dicurahkan bagi pegawai adalah ketika kerja, kehadiran,

dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperhatikan pegawai memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, akan tetapi akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Hal ini berkaitan dengan antara tingkat keterampilan dan tingkat upaya. Tingkat keterampilan merupakan cerminan dari apa yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cerminan apa yang dilakukan.

### 3. Lingkungan Organisasional

Dalam lingkungan organisasional, organisasional menyediakan fasilitas bagi pegawai meliputi pelatihan dan pengembangan, teknologi, dan manajemen.

#### **2.1.3.4 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi (Bacal dalam Wibowo, 2017: 187). Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu. Berdasarkan pandangan tersebut tampak bahwa *performance appraisal* atau penilaian kinerja lebih diarahkan pada penilaian individual pekerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu (Wibowo 2017: 188).

#### 1. Proses Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama (Allen dalam Wibowo, 2017: 192), yaitu:

a. *Timing*. Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer

harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun. Sekali di awal pada waktu melakukan perencanaan dan di akhir pekerjaan sekali lagi untuk hasil. Di antara kedua periode tersebut, manajer harus *meng-coach* pekerjanya setiap hari.

- b. *Clarity*. Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu. Setiap pekerjaan mempunyai lima sampai enam tanggungjawab kunci. Apabila belum jelas di awal tahun, maka perlu duduk bersama untuk merumuskan sebelum memulai seberapa baik pekerja menjalankan tugasnya.
- c. *Consistency*. Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan *mission statement* dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam *mission statement*.

## 2. Manfaat Penilaian Kinerja

Harvard dalam Wibowo (2017: 192) mengingatkan bahwa orang sering lupa untuk membicarakan untuk apa sebenarnya *performance appraisal*. Menurut Harvard penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk: (1) Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan dalam organisasi, (2) Mendefinisikan tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang, (3) Memberikan orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat untuk memecat dikemudian hari, (4) Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi, (5) Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan

mengaitkan dengan perubahan, (6) Melobi penilai untuk kepentingan politis, dan bahkan akhir yang meragukan, (7) Mendapatkan kesenangan khusus, (8) Menyepakati tujuan pembelajaran, (9) Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan, (10) Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan, (11) Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian, (12) Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya, (13) Menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan. Dari pada yang diungkapkan Harvard di atas tampak jelas bahwa penilaian kinerja bukan hanya untuk tujuan menilai sumber daya manusia saja, tetapi dapat dipergunakan untuk kepentingan organisasi yang lebih luas.

Sedangkan Allen dalam Wibowo (2017: 193) menunjukkan manfaat penilaian kinerja antara lain adalah: (1) Penilaian kinerja yang dilakukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun, (2) Proses penilaian kinerja yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil, dan (3) Merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif.

#### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dimensi dan indikator kinerja karyawan menurut Afandi (2016: 73), yaitu:

1. Dimensi hasil kerja yang terdiri dari 3 indikator yaitu: (1) Kuantitas kerja, (2) Kualitas kerja, dan (3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas.
2. Perilaku kerja yang terdiri dari tiga indikator, yaitu: (1) Disiplin kerja, (2)

Inisiatif, (3) Ketelitian

3. Sifat pribadi yang terdiri dari tiga indikator, yaitu: (1) Kepemimpinan, Kejujuran, dan (3) Kreativitas.

#### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan, terdapat pada Tabel 2.1 sebagai:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian, Tahun, dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Luisinha Fonseca Da Costa Guterres, Armanu and Rofiaty (2020) <i>The role of work motivation as a mediator on the influence of education-training and leadership style on employee performance</i>	Variabel (X) Gaya Kepemimpinan Variabel (Y) Kinerja Karyawan Variabel (Z) Motivasi Kerja	Variabel (X) Pelatihan Pendidikan	Motivasi berhasil memisdiasi. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja Karyawan. Motivasi Kerja berpengaruh ke Kinerja Karyawan	<i>Journal of Engineering and Applied Sciences</i> Page No.: 3298-3305 Volume: 15, Issue 18, 2020 ISSN: 1816-949x
2	Guntur Bayu Saputro dan Hotlan Siagian (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Intervening Motivasi Kerja di Head Office PT MARIFOOD	Variabel (X) Gaya Kepemimpinan Variabel (Y) Kinerja Karyawan Variabel (Z) Motivasi Kerja	-	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi. Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.	AGORA Vol. 5, No. 3, (2017) Hal: 1-8
3	Muhamad Ekhsan, dan Indra Setiawan (2021) <i>The Role of Motivation Mediation on the Effect of Transformational Leadership Style on Employee Performance</i>	Variabel (Y) Kinerja Karyawan Variabel (Z) Motivasi	Vriabel (X) Gaya Kepemimpinan Transformasi	Variabel X berpengaruh terhadap Variabel Y dan Variabel Z, dan Variabel Z berpengaruh signifikan positif pada Variabel Y	IJMSIT. Vol. 1, No. 1, January 2021. ISSN: 2774-5694 DOI: <a href="https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i1.232">https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i1.232</a>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	G. Ngurah Suteja Putra dan I Gusti Ayu Manuati Dewi (2019) <i>Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Motivation</i>	Variabel (Y) Kinerja Karyawan Variabel (Z) Motivasi Kerja	Vriabel (X) Gaya Kepemimpinan dan Transformasi dan Budaya Organisasi	Gaya kepemimpinan transformasi berpengaruh secara langsung ataupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja	<i>International Research Journal of Management, IT &amp; Social Sciences</i> Volume. 6 No. 6 November 2019, pages: 118-127 ISSN: 2395-7492 <a href="https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n6.778">https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n6.778</a>
5	Heny Herawati dan Dwi Ermawati (2020) <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bagian Produksi PT. Tae Jong Indonesia)</i>	Gaya Kepemimpinan (X) Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi bukan variabel intervening	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan	KINERJA Jurnal Ekonomi dan Bisnis Volume. 2 No. 2 – Juni 2020 Hal: 16-33
6	Nurjaya, Afiah Mukhtar, A. Nur Achsanuddin UA (2020) <i>Gaya Kepemimpinan dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai</i>	Gaya Kepemimpinan (X) Kinerja Pegawai (Y)	Motivasi bukan variabel intervening	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja	B a l a n c a Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam Volume 2 Nomor 1, Januari – Juni 2020 (35 – 43)
7	N. Lilis Suryani (2018) <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Boga Lestari Sentosa (Kenny Rogers Roasters) Indonesia</i>	Gaya Kepemimpinan (X) Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi bukan variabel intervening	Gaya Kepemimpinan dan juga Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	JENIUS. Vol. 2, No. 1, September 2018 Hal: 92-108
8	Isep Amas Priatna, dan Ayu Aliafifah (2022) <i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Galaxy Partani Mas Kota Tangerang</i>	Gaya Kepemimpinan (X) Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi bukan variabel intervening	Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Jurnal PERKUSI VOLUME 2, NOMOR 2, APRIL 2022. Hal: 262-267

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9	Abdul Razak, Sarpan Sarpan, Ramlan Ramlan (2019) <i>Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makasar</i>	Gaya Kepemimpinan (X) Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi bukan variabel intervening dan ada variabel X lain (disiplin kerja)	Secara simultan Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Internasional Review of Management and Marketing ISSN: 2146-4405
10	Kriekhoff Shella (2018) <i>The Influence of Leadership and Motivation of Employee Performance in UPTD BPKB of Maluku Province, Indonesia</i>	Gaya Kepemimpinan (X) Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi bukan variabel intervening	Secara simultan terdapat pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan	RJOAS, 9 (81) September 2018
11	Danish Ahmed Siddiqui (2019) <i>Impact of Motivation on Employee Performance in Pakistan</i>	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi bukan variabel intervening tidak ada kepemimpinan	Terdapat hubungan positif antara motivasi ekstrinsik dan intrinsik terhadap kinerja	<i>Bussiness Management and Strategy</i> ISSN 2157-6068,2019 Vol.10, No. 1
12	Indra Setiawan (2019) <i>The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance PT. Assa Rent</i>	Gaya Kepemimpinan (X) Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi bukan variabel intervening	Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan	Journal of Reserach in Bussiness, Economics, And Education1(225 ) EISSN: 2686-6056
13	Denis Suwandhani (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan (X) Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi bukan sebagai intervening	Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja	Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol 9, Nomor 1 Januari 2018 ISSN: 2086-5031
14	Hasbiana Dalimunthe (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkus Garam	Gaya Kepemimpinan (X) Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi sebagai variabel X bukan Mediasi	Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpepengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen 5 (1) Nov 2018 ISSN 2503-0337
15	Sharaeva Elvina & Liu Zhi Chao (2019) <i>A Study on The Relationship Between</i>	Kinerja (Y)	Tidak ada variabel Gaya	Motivasi ekstrinsik yang diberikan kepada para pekerja di	<i>IOSR Journal of Business and Management</i> (IOSR-JBM)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Employee Motivation and Work performance (Bank Russia)</i>		Kepemimpinan dan Motivasi bukan sebagai intervening	dalam organisasi memberikan terhadap kinerja	e-ISSN: 2278-478X, p-ISSN: 2319-7668, Vol. 21, Issue 3. Ser II

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Pencapaian tujuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan, apabila karyawan dapat mencapai target atau visi misi perusahaan maka dapat dikatakan kinerja karyawan sudah baik. Karyawan sebagai sumber daya yang dominan berperan penting menghasilkan suatu kinerja yang berkualitas. CV Istimewa Jaya merupakan perusahaan di bidang digital printing, tentunya untuk selalu berkeinginan untuk memiliki karyawan yang mempunyai kinerja yang baik dan harus meningkat dari waktu ke waktu.

Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah dengan menghilangkan faktor-faktor yang dapat menurunkan kinerja karyawan, dan memberikan dampak yang mampu memotivasi karyawan sehingga apabila karyawan memiliki semangat yang tinggi dalam menjalankan tugasnya maka *output* yang dihasilkan pun akan baik. Faktor yang memengaruhi kinerja yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Amstrong dan Baron dalam Fahmi, 2018: 2). Berdasarkan pernyataan diatas sehingga kinerja karyawan mendukung terhadap tujuan perusahaan, yang mana akan berdampak baik bagi perusahaan. Dimensi pengukuran kinerja karyawan menurut Afandi (2016: 73), yang digunakan pada penelitian ini, yaitu: (1) Hasil kerja, (2) Perilaku kerja, dan (3) Sifat pribadi.

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses memengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk memengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya memengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi, gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai pemimpin dalam proses mengarahkan dan memengaruhi karyawannya. Berdasarkan pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, terutama dapat membangkitkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan merupakan ciri khas dari setiap individu dimana setiap individu mempunyai jiwa kepemimpinan sehingga setiap individu harus mempunyai jiwa kepemimpinan berciri khas tersendiri untuk membedakan dengan orang lain dan juga bisa bermanfaat bagi semua pihak (Erlangga, 2018: 61). Adapun dimensi gaya kepemimpinan menurut Kartono (2016: 34), antara lain: (1) Kemampuan mengambil keputusan, (2) Kemampuan memotivasi, (3) Kemampuan Komunikasi, (4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan, (5) Kemampuan mengendalikan emosi. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sesuai dengan hasil penelitian dari Herawati dan Ermawati (2020) dan Nurjaya, dkk (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya semakin baik/tinggi gaya kepemimpinan seorang pemimpin, maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi.

Kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu

memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati dan berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, sehingga hal tersebut berdampak pada kinerjanya. Sehingga gaya kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Gutierrez *et.al* (2020), Ehsan dan Setiawan (2021). Selain itu, motivasi juga menjadi variabel mediasi antara gaya kepemimpinan kepada kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Guterres *et al.*, (2020) Putra dan Dewi (2019) dengan hasil penelitiannya yang menghasilkan motivasi berhasil sebagai mediasi antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Selain itu di bahasan sebelumnya juga dibahas dalam dimensi dan indikator gaya kepemimpinan adanya memotivasi karyawan. Itu artinya gaya kepemimpinan yang didorong oleh motivasi kerja akan semakin baik adanya. Bukti lainnya motivasi sebagai mediasi adalah ketika gaya kepemimpinan yang diberikan baik, dan didorong dengan motivasi kerja yang tinggi maka akan semakin baik pula kinerjanya.

Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya dengan tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. Motivasi adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan (Robbins dan Judge dalam Andriani dan Widiawati, 2017). Memberikan motivasi merupakan salah satu tujuan agar karyawan yang diberikan motivasi dapat bekerja yang sesuai acuan kerja dan tanggung jawab yang diberikan sehingga tujuan

perusahaan dapat tercapai dengan baik (Dalimunthe, 2018). Adapun dimensi motivasi kerja dalam Afandi (2016: 18) yaitu: (1) Dimensi ketentraman, dan (2) Dimensi dorongan. Adapun hasil penelitian dari Elvina & Chao (2019) yang dapat memperkuat yaitu bahwa motivasi ekstrinsik yang diberikan kepada para pekerja dalam organisasi memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian dari Siddiqui (2019) menyatakan bahwa terhadap hubungan positif antara motivasi ekstrinsik dan intrinsik terhadap kinerja.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan teori dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka dapat ditarik hipotesis penelitian: **“Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja”**.