BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan Pustaka adalah proses umum yang dilalui untuk mendapatkan teori yang relevan dengan masalah yang diteliti. Mencari beberapa kumpulan penelitian yang terkait kemudian, diangkat untuk mendukung penelitian yang dibuat agar penelitian semakin menguat. Tinjauan pustaka meliputi pengidentifikasian secara sistematis, penemuan dan analisis dokumen yang memuat informasi yang berkaitan dengan masalah penelitian.

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin mempunyai pendekatan/gaya/tipe yang berbeda-beda dalam memimpin suatu organisasi atau perusahaan. Perilaku pemimpin merupakan hal yang dapat dipelajari dan dilatih untuk menjadi seorang pemimpin efektif.

2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah gabungan sifat – sifat yang dimanfaatkan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar tujuan perusahaan dapat berwujud, atau gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi yang sering dilakukan oleh seorang pemimpin. Kepercayaan diri seorang pemimpin terhadap bawahannya ditunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, begitu pula dengan gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah perpaduan ide, kemampuan sikap, dan atribut yang sering digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi kinerja bawahnya (Farida & Fauzi, 2020).

Gaya kepemimpinan adalah sebagai suatu taktik yang digunakan atasan untuk mempengaruhi bawahan melalui perilaku dan kepribadian seorang pemimpin (Wulandari & Sari, 2023). Pemimpin adalah seseorang yang memiliki rencana untuk melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan bertujuan untuk menggerakkan, memberikan inspirasi, dan mengembangkan perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sebagai suatu proses upaya pemimpin untuk menggerakkan pekerjaannya melalui memimpin, memberikan bimbingan, dan mendorong orang lain untuk mencapai sesuatu guna memperoleh hasil yang diinginkan (Tanjung, A. W., Sunarto, A., & Ellesia, 2022). Keberhasilan suatu bergantung pada atasannya. Karyawan akan berhasil bekerja apabila pemimpin mampu menjalin hubungan kerjasama yang kuat dan harmonis antara atasan dan bawahan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Berdasarkan beberapa definisi para ahli di atas, dapat disimpulkan bahawa Gaya kepemimpinan merupakan metode strategis yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi kinerja bawahannya melalui perilaku dan karakteristik individu tersebut. Tujuan utama dari gaya kepemimpinan adalah untuk memberikan motivasi, inspirasi, dan mengembangkan organisasi agar mencapai tujuan perusahaan. Proses ini melibatkan upaya seorang pemimpin dalam mengarahkan, membimbing, dan mendorong orang lain untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2.1.1.2 Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator membantu menilai seberapa efektif suatu gaya kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Maka terdapat 4 indikator gaya kepemimpinan (Kartini Kartono dalam, Khaeruman et al., 2021).

1. Komunikasi, tingkat komunikasi yang jelas dan efektif diperlukan untuk memungkinkan adanya arus informasi yang efektif dan efisien di dalam perusahaan pada tingkat komunikasi antara pimpinan dan bawahan.
2. Memotivasi, tingkat keterbukaan dan dukungan yang ditunjukkan oleh atasan terhadap bawahan dalam mendorong mereka untuk menyampaikan gagasan serta saran.
3. Tegas, tingkat kontrol yang dimiliki oleh pemimpin dalam memberikan keleluasaan kepada anggota tim untuk menyelesaikan pekerjaan.
4. Perhatian, tingkat perhatian dan pengakuan yang ditunjukkan oleh pimpinan terhadap kontribusi yang diberikan oleh setiap karyawan.

2.1.1.3 Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan sangat dibutuhkan karena setiap situasi, tim, dan organisasi memiliki kebutuhan yang berbeda. Adapun 6 tipe-tipe gaya kepemimpinan (Salsabilla, 2022).

1. Tipe Otoritas (Autocrat)

Seorang pemimpin yang otoriter memiliki tingkat egoisme yang tinggi, yang mendorongnya untuk memutarbalikkan fakta sesuai dengan keinginannya. Menurut Terry, pemimpin otoriter cenderung bekerja dengan sungguh-sungguh, teliti, dan

hati-hati, mengikuti aturan yang berlaku tanpa fleksibilitas, dan meminta bawahannya untuk patuh pada instruksi yang diberikan,

2. Tipe Peternalistik

Pandangan seorang pemimpin yang memiliki sifat paternalistik terhadap perannya dalam suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh harapan-harapan dari para pengikutnya. Harapan tersebut umumnya mencakup keinginan agar pemimpin tersebut dapat berperan sebagai figur ayah yang memberikan perlindungan dan menjadi tempat untuk meminta arahan. Dilihat dari perspektif nilai-nilai organisasi yang dianut, pemimpin paternalistik cenderung mengutamakan nilai kebersamaan. Dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin paternalistik, kerjasama dan perlakuan yang adil sangat ditekankan. Dengan kata lain, pemimpin tersebut berusaha untuk memperlakukan semua anggota organisasi dengan adil dan merata.

3. Tipe Kharismatik

Jenis kepemimpinan yang bersifat kharismatik ini pada dasarnya merupakan jenis kepemimpinan yang berdasarkan pada daya tarik pribadi seseorang. Umumnya, daya tarik pribadi seseorang tersebut mampu memengaruhi orang lain. Dengan daya tarik yang dimiliki seseorang, individu tersebut dapat mengarahkan bawahannya. Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki ciri khas tertentu yaitu daya tariknya yang sangat menarik sehingga mampu mendapatkan pengikut yang besar dan setia. Seorang pemimpin yang kharismatik adalah sosok yang dikagumi oleh banyak orang, namun pengikutnya tidak selalu menjelaskan dengan jelas mengapa jenis kepemimpinan yang kharismatik begitu dihormati.

4. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan yang demokratis fokus pada individu dan memberikan arahan yang efektif kepada pengikutnya. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap orang, bersedia mendengarkan masukan dan saran dari bawahannya. Seorang pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan demokratis dihormati dan dihargai, bukan ditakuti karena sikapnya yang mendorong bawahannya untuk mengembangkan inovasi dan kreativitas mereka. Dengan sungguh-sungguh, pemimpin demokratis mendengarkan pendapat, saran, bahkan kritik dari orang lain, terutama dari bawahannya. Kepemimpinan demokratis menekankan pentingnya faktor manusia sebagai elemen utama dalam sebuah kelompok atau organisasi. Pendekatan demokratis ini menunjukkan perilaku yang melindungi dan mendukung serta mendorong pertumbuhan organisasi atau kelompok. Seorang pemimpin yang menganut prinsip demokratis melibatkan seluruh anggota kelompok dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang demikian akan selalu menghargai kontribusi dan ide dari bawahannya. Pemimpin memberikan tanggung jawab kepada sebagian bawahannya dalam pelaksanaan program yang akan dicapai.

5. Tipe Militeristis

Gaya kepemimpinan yang sering digunakan dalam bidang militer adalah tipe militeristis. Seorang pemimpin dengan tipe ini memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. Dalam mengerakan bawahan lebih sering mempergunakan system perintah.

b. Dalam mengerakan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya.
c. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan.
d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan.
e. Sukar menerima kritikan dari bawahannya.
f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

6. Tipe *Laissez Faire* (*laissez-faire style of leadership*)

Di sisi lain, tipe Laissez Faire memberikan kebebasan yang luas kepada anggota staf dalam menentukan tata prosedur dan pelaksanaan tugas mereka. Keputusan bekerjasama diambil oleh anggota kelompok atau staf, dan pemimpin hanya turun tangan jika diminta. Pendapat pemimpin hanya diberikan jika diminta, namun tidak faktor-faktor yang mempengaruhi gayak kepemimpinan

Terdapat 8 Faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan (Patel, 2018) sebagai berikut.

1. Kepribadian

Satu faktor yang menentukan gaya kepemimpinan yang tidak bisa diabaikan adalah kepribadian individu yang memimpin sekelompok karyawan. Menyelaraskan sifat dasar seseorang dengan metode manajemen tertentu sering kali berhasil, karena pemimpin akan merasa nyaman dengannya. Sebagai contoh, jika seorang manajer memiliki pembawaan yang menawan yang menarik orang-orang kepadanya, dia mungkin akan mengadopsi gaya karismatik yang mengembangkan staf setia yang berkeinginan untuk menyenangkan pemimpinnya. Sebaliknya, seseorang yang lebih nyaman mengikuti protokol yang sudah ditetapkan cenderung

mengadopsi gaya otoritatif yang lebih tradisional di mana dia melatih karyawan untuk melaksanakan tugas mereka sesuai dengan kebijakan perusahaan yang ketat.

2. Sistem Kepercayaan

Etika profesional seorang manajer sering kali menjadi faktor yang mempengaruhi metode kepemimpinannya. Sebagai contoh, seseorang yang sangat percaya pada kerja sama tim sebagai pendekatan kerja yang paling sukses sering mengadopsi gaya kepemimpinan demokratis. Gaya ini mengharuskan manajer untuk berpartisipasi dengan karyawan dalam memecahkan masalah bersama-sama. Orang lain yang ingin menanamkan pentingnya karyawan belajar manajemen diri bekerja dengan baik sebagai pemimpin transformasional. Jenis manajemen ini melibatkan pencarian apa yang perlu dikerjakan karyawan, membimbing mereka dalam cara mencapai perubahan ini, dan meyakinkan pengikutnya untuk berkomitmen pada proses transformasi diri mereka sebagai pekerja dan organisasi secara umum.

3. Budaya Perusahaan

Sifat budaya perusahaan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang digunakan dalam pendirian. Jika ada budaya motivasi dan karyawan yang terlatih dengan baik yang kuat, manajer dapat mengadopsi gaya laissez faire. Metode kepemimpinan ini pada dasarnya disengaja, karena manajer percaya stafnya mampu menangani pekerjaan mereka tanpa perlu banyak bimbingan. Pemimpin ada untuk menginspirasi tetapi tidak untuk melakukan micromanage atau bahkan menghabiskan banyak waktu mengawasi proyek. Perusahaan lain berdedikasi pada kreativitas sebagai faktor penting dalam keberhasilan mereka. Budaya ini

membutuhkan pemimpin kreatif yang menantang karyawan untuk berpikir secara inovatif, mengungkapkan pendapat mereka, dan bereksperimen dengan berbagai metode kerja.

4. Keberagaman Karyawan

Bisnis kecil merekrut tenaga kerja yang lebih beragam dibandingkan sebelumnya. Sebuah perusahaan mungkin mempekerjakan orang-orang dengan ras, jenis kelamin, usia, dan budaya yang berbeda. Pemimpin harus merespons keberagaman ini dengan visi untuk staf mereka dan dengan mengembangkan pendekatan multi-budaya terhadap pekerjaan mereka. Gaya manajemen yang paling kompatibel dengan kelompok pekerja yang beragam termasuk metode partisipatif, di mana pemimpin bekerja dengan erat dengan karyawan untuk membantu mereka menyesuaikan diri dan berhasil. Gaya lain yang berhasil dengan individu dari latar belakang berbeda adalah kepemimpinan pelayan, di mana manajer mengabdikan usahanya untuk menyediakan segala yang dibutuhkan karyawan agar, pada prinsipnya, pekerja ini berkembang dan menularkan sikap melayani ini kepada rekan kerja lainnya dan kepada pelanggan mereka.

5. Ciri-Ciri Kepribadian

Gaya kepemimpinan dapat menjadi perpanjangan dari kepribadian pemimpin. Jika seorang individu ramah dan tegas, dia mungkin lebih suka berkomunikasi langsung dengan bawahan melalui interaksi tatap muka atau konfrontasi, baik dalam kelompok atau individu. Jika dia lebih pendiam, dia mungkin memilih untuk memimpin dengan contoh atau bergantung pada komunikasi tertulis. Daripada berbicara kepada kelompok secara keseluruhan,

pemimpin yang pendiam mungkin lebih nyaman bertemu dengan bawahan satu per satu untuk memberikan arahan individual.

6. Tingkat Kontrol

Tingkat sejauh mana seorang pemimpin ingin mempertahankan kontrol juga mempengaruhi gaya kepemimpinan. Beberapa pemimpin ingin terlibat dalam semua aspek operasi sehari-hari dan proses pengambilan keputusan, yang memerlukan kebutuhan untuk micromanage. Orang lain mungkin lebih percaya pada bawahan mereka atau mungkin tidak ingin memikul beban berat dalam membuat semua keputusan, sehingga mereka cenderung mengambil pendekatan yang lebih tidak terlibat dengan mendelegasikan tanggung jawab. Pemimpin yang memilih untuk mendelegasikan mungkin perlu menciptakan lapisan manajemen tambahan.

7. Struktur Organisasi

Struktur dan metode operasi sebuah organisasi dapat menentukan jenis gaya kepemimpinan yang harus diadopsi oleh para manajer. Beberapa organisasi menekankan pentingnya mendorong kontribusi atau ide dari anggota mereka, yang memerlukan gaya kepemimpinan terbuka di mana anggota memiliki suara besar dalam menentukan peran dan fungsi mereka sendiri. Organisasi lain beroperasi dengan lebih banyak mentalitas "cara saya atau jalan raya", di mana pemimpin mengarahkan arah dan penyimpangan atau inovasi tidak disukai.

8. Pengalaman

Tingkat pengalaman seorang pemimpin, baik sebagai pemimpin maupun dengan organisasi tertentu, dapat memiliki dampak pada gayanya. Seseorang yang

baru dalam peran kepemimpinan mungkin lebih cenderung memimpin "sesuai aturan" untuk menghindari kesalahan potensial, sementara pemimpin yang lebih berpengalaman akan sering merasa lebih percaya diri dalam mengikuti interpretasinya sendiri atas aturan dan regulasi. Seorang pemimpin yang telah menjadi bagian dari organisasi selama bertahun-tahun mungkin akan memahami lebih baik nuansa organisasi dibandingkan anggota baru, sehingga dia mungkin lebih nyaman saat membuat keputusan.

2.1.2 Motivasi Kerja

Keberadaan motivasi sangat krusial bagi setiap perusahaan atau lembaga. Motivasi adalah faktor pendorong yang memungkinkan individu untuk melakukan tindakan. Dorongan psikologis ini dapat meningkatkan energi fisik, sehingga mempermudah pelaksanaan tugas yang pada akhirnya meningkatkan kemampuan individu.

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja didefinisikan sebagai sikap yang muncul baik dari dalam diri sendiri maupun dari luar yang menjadikan seseorang bersemangat dan mempunyai kekuatan dalam melaksanakan pekerjaan untuk tercapainya tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan, peran seorang pemimpin merupakan aspek penting dalam motivasi kerja karena dapat mendorong semangat kerja yang tinggi. Karyawan yang termotivasi akan berusaha melakukan yang terbaik dalam menjalankan dan menyelesaikan tugasnya. Dengan adanya motivasi, karyawan akan berusaha semaksimal mungkin demi mendapatkan hasil yang terbaik guna meningkatkan *performa* karyawan (Adinda et al., 2023).

Faktor yang memengaruhi kinerja seseorang adalah motivasi kerja. Motivasi kerja adalah dorongan internal yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas produktif dan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya sendiri maupun orang lain. Kehadiran motivasi kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan seseorang. Kesuksesan tidak akan tercapai tanpa motivasi yang kuat dan tekad untuk bekerja keras. Meraih hasil yang memuaskan memerlukan proses dan usaha yang tidak mudah. (Nurjaya, 2020).

Berdasarkan beberapa definisi para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berperan sangat penting dalam menentukan kinerja seseorang. Motivasi ini bisa muncul dari dalam diri maupun dari luar, dan mampu mendorong semangat serta kekuatan dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi tidak hanya memengaruhi hasil akhir namun juga mendorong produktivitas dan keberhasilan individu. Tanpa motivasi dan kerja keras, seseorang tidak akan mampu meraih kesuksesan, karena proses mencapai hasil yang memuaskan membutuhkan perjuangan yang panjang.

2.1.2.2 Indikator Motivasi Kerja

Dengan adanya indikator motivasi kerja, manajemen dapat menilai tingkat semangat dan antusiasme karyawan dalam bekerja. Terdapat 4 indikator motivasi kerja menurut (Sunyoto dalam, Soejarminto & Hidayat, 2022) sebagai berikut:

1. Promosi

Kemajuan dalam karir seorang pegawai dapat diartikan sebagai promosi, dimana tanggung jawab yang lebih besar, status yang lebih tinggi, keterampilan yang lebih baik, dan tentunya tambahan upah dan gaji menjadi faktor utama. Selain

itu, waktu, tempat, dan syarat kerja lainnya juga dapat menjadi ciri dari promosi. Namun, jika promosi tidak diikuti dengan peningkatan keterampilan, tanggung jawab, dan upah yang lebih tinggi, maka hal tersebut bukanlah promosi yang sebenarnya. Promosi dianggap lebih penting daripada kenaikan gaji bagi seorang pegawai. Biasanya, promosi berarti diberikannya tugas baru yang lebih berat kepada pegawai yang dipromosikan. Tanpa pencapaian kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pegawai untuk dipertimbangkan untuk dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi di masa depan.

2. Prestasi Kerja

Awal dari proses pengembangan karir seseorang adalah kinerja yang baik dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya saat ini. Jika kinerja kerja tidak memuaskan, maka akan sulit bagi seorang pegawai untuk direkomendasikan oleh atasan untuk naik jabatan atau mendapatkan pekerjaan yang lebih tinggi di masa mendatang.

3. Penghargaan

Memberikan dorongan semangat dengan memenuhi kebutuhan penghargaan seperti pengakuan atas pencapaian, apresiasi terhadap keterampilan, dan sejenisnya. Ini sangat penting untuk meningkatkan semangat kerja bagi staf. Penghargaan ini bisa menjadi hasil dari kebutuhan dan keinginan manusiawi untuk mencapai tujuan tertentu.

4. Pengakuan

Memberikan apresiasi dan mengakui kemampuan serta keahlian karyawan dalam pekerjaan adalah tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh perusahaan.

Pengakuan ini merupakan bentuk kompensasi yang seharusnya diberikan kepada karyawan yang memiliki keahlian khusus dan mampu menjalankan tugas dengan baik. Dengan demikian, hal ini akan memotivasi karyawan yang memiliki keunggulan dalam bidangnya untuk mencapai kinerja yang lebih optimal.

2.1.2.3 Tipe-tipe Motivasi Kerja

Jenis Motivasi ketika seorang manajer ingin mendapatkan lebih banyak pekerjaan dari bawahannya maka dia harus memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerjanya. Mereka akan ditawari insentif untuk bekerja lebih banyak, atau mungkin diberi imbalan, laporan yang lebih maksimal, pengakuan, dll., atau mungkin menanamkan rasa takut pada mereka atau menggunakan kekerasan untuk mendapatkan pekerjaan yang diinginkan. Berikut 2 tipe-tipe motivasi (Tuarita et al., 2023).

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang timbul dari kepuasan yang dirasakan saat melakukan tugas itu sendiri. Dorongan ini merupakan bagian integral dari tugas yang dijalankan. Oleh karena itu, motivasi intrinsik bersumber dari dalam diri individu. Jika dikaitkan dengan hierarki kebutuhan manusia, motivasi intrinsik berkaitan dengan kebutuhan tingkat lebih tinggi seperti kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri. Nilai kerja intrinsik adalah nilai yang terkait langsung dengan pekerjaan itu sendiri. Nilai ini mencakup minat terhadap pekerjaan, tantangan dalam pekerjaan, pembelajaran hal baru, memberikan kontribusi yang penting, mengoptimalkan potensi kerja, tanggung jawab, otonomi, dan kreativitas. Motivasi intrinsik muncul dari ketertarikan dan tantangan dalam

menjalankan tugas. Hasibuan (2007). Berpendapat bahwa ada beberapa faktor dari motivasi intrinsik, antara lain :

a. Tanggung jawab
b. Penghargaan
c. Pekerjaan itu sendiri
d. Pengembangan dan kemajuan

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik merupakan dorongan yang terkait dengan ganjaran yang diperoleh seseorang setelah menyelesaikan tugas. Ganjaran tersebut bisa berupa kenaikan jabatan, interaksi sosial, pendapatan, bayaran, dan fasilitas, sehingga motivasi ekstrinsik ini bersumber dari luar diri atau individu. Jika perusahaan menyediakan kondisi-kondisi kerja, upah, tunjangan, atau keselamatan kerja yang tidak mencukupi, maka ia akan mendapat kesulitan dalam menarik karyawan-karyawan yang baik, dan perputaran, kemangkiran serta keluhan-keluhan akan meningkat.

2.1.2.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif serta dipengaruhi oleh banyak faktor, dan dapat dikelompokkan ke dalam 3 kelompok (Le et al., 2021).

Kelompok 1: Faktor yang berhubungan dengan manusia. Yaitu faktor internal yang memberi semangat pada seseorang untuk berbuat sesuatu, contoh: manfaat, tujuan pribadi, sikap, kemampuan, dan pengalaman, yang memotivasi seseorang untuk melakukan sesuatu.

Kelompok 2: Faktor eksternal yang memengaruhi seorang karyawan, contoh: budaya perusahaan, undang-undang ketenagakerjaan

Kelompok 3: Faktor yang berhubungan dengan karakteristik pekerjaan, seperti keamanan dan otonomi kerja, tingkat perbedaan tugas, tanggung jawab, kerumitan tugas, dan daya tarik pekerjaan, merupakan aspek utama yang memengaruhi upah karyawan dalam suatu organisasi.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil secara total dari individu, baik kualitatif maupun kuantitatif dalam melaksanakan tugas yang berkaitan juga dengan rangkaian tugas yang diberikan. Dalam *Bahasa inggris* istilah dari kinerja disebut dengan *job performance* atau *actual performance*, yang artinya prestasi kinerja atau prestasi sekarang yang sebenarnya telah dicapai. Kinerja baru dapat diketahui apabila dari individu tersebut sudah memenuhi standar dari keberhasilan yang telah ditetapkan.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan jumlah total dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan pada tugas yang telah diberikan kepada mereka (Kawiana, 2020). Kinerja adalah hasil kerja dari individu dimana secara keseluruhan hasil tersebut dapat dibuktikan secara konkrit dan dapat diukur (Hartono & Kusuma, 2020).

Kinerja Karyawan adalah interpretasi dari kinerja yang mencakup hasil kerja individu, suatu tata kelola atau entitas organisasi secara menyeluruh dimana prestasi tersebut harus dapat dibuktikan secara nyata dan dapat diukur. (Wirakusuma et al., 2019).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa Kinerja adalah total hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan atau individu berdasarkan tugas yang diberikan. Hasil ini harus dapat dibuktikan secara konkret dan dapat diukur. Dalam konteks manajerial atau organisasi, kinerja diterjemahkan sebagai "*performance*," yang merujuk pada hasil kerja yang dihasilkan pekerja, suatu proses manajemen, atau keseluruhan organisasi, di mana hasil tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkret dan memiliki ukuran atau indikator tertentu.

2.1.3.2 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja membantu dalam mengukur seberapa produktif seorang karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya serta dapat dinilai dari dimensi dan indikator kinerja (Sitepu., 2021)

1. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja mencerminkan seberapa banyak tugas yang dikerjakan secara bersamaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan efisien dan efektif. Faktor yang mengukur jumlah kerja adalah tingkat kecepatan dan keterampilan yang dimiliki.

2. Kualitas Kerja

Kualitas kerja mencerminkan keakuratan, kecermatan, hubungan antara hasil dengan tidak mengesampingkan jumlah pekerjaan. Adanya ketepatan kerja yang optimal dapat mengurangi tingkat kesalahan dalam menyelesaikan tugas yang dapat memberikan manfaat bagi perkembangan perusahaan. Tanda dari ketepatan kerja adalah keakuratan, kecermatan, dan hasil pekerjaan.

3. Kerjasama

Kerjasama adalah ketika para karyawan bersedia bekerja sama dengan rekan kerja mereka, baik secara hierarkis maupun lintas departemen, baik di dalam maupun di luar perusahaan. Ketika kolaborasi berjalan lancar, kinerja pekerjaan akan meningkat. Tanda-tanda dari kolaborasi adalah hubungan kerja sama yang baik dan kebersamaan tim.

4. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan menjalankan tugasnya, bertanggung jawab atas hasil kerja serta fasilitas yang digunakan dan perilaku kerja sehari-hari. Penanda dari tanggung jawab kerja adalah kolaborasi dan pengambilan keputusan.

5. Inisiatif

Kemampuan karyawan untuk mengambil langkah-langkah sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa perlu diarahkan oleh pimpinan. Tanda dari aspek inisiatif ini meliputi berpikir optimis, mengekspresikan ide-ide kreatif, dan mencapai hasil yang memuaskan.

2.1.3.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Dalam pelaksanaannya ada beberapa faktor yang mampu memberikan beberapa manfaat terutama bagi karyawan itu sendiri dan juga bagi perusahaan. Berikut tujuan penilaian dari kinerja (Dewi & Harjoyo, 2019) sebagai berikut.

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan.
2. Keputusan penempatan.
3. Perencanaan dan pengembangan karier.

4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
5. Penyesuaian kompensasi.
6. Inventori kompetensi pegawai.
7. Kesempatan kerja yang adil.
8. Komunikasi yang efektif antara atasasan bawahan.
9. Budaya kerja.
10. Menerapkan sanksi.

2.1.3.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan sangat menentukan kinerja perusahaan. Artinya, kinerja perusahaan dapat optimal jika karyawan telah bekerja dengan baik dan memiliki kinerja yang baik. Untuk itu, penting untuk ditemukan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Budiman, 2022). Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara dalam, Soelistya et al., 2021) sebagai berikut.

1. Faktor Individu

Dari segi psikologis, seseorang yang normal adalah individu yang memiliki keselarasan yang tinggi antara aspek mental dan fisiknya. Dengan keselarasan yang tinggi antara aspek mental dan fisik, individu tersebut akan memiliki fokus yang baik. Fokus yang baik ini merupakan kunci utama bagi individu untuk dapat mengoptimalkan potensi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Kondisi lingkungan kerja di suatu organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja individu. Beberapa faktor lingkungan organisasi yang mendukung termasuk deskripsi pekerjaan yang terperinci, wewenang yang memadai, tujuan kerja yang menantang, komunikasi kerja yang efisien, hubungan kerja yang harmonis, suasana kerja yang penuh rasa hormat dan dinamis, kesempatan untuk berkembang karier, serta fasilitas kerja yang memadai.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Adapun yang meliputi landasan dalam penelitian ini adalah sebagaimana hasil beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan di bawah ini.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Nomor	Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Nuzulla, 2019, Pengaruh Remunerasi, Kompensasi Non Finansial, Dan Gaya kepemimpinan Demokratis Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Yogyakarta)	Meneliti tentang Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian ini memiliki 2 variabel X yang lainnya yaitu Rumenerasi dan Kompensasi Non Finansial	Remunerasi, Kompensasi Non Finansial, dan Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	*Jurnal Ekobis Dewantara Vol.2 No. 1 Januari 2019*
2.	Arianto Pramudjadi et al., 2022, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.BPR Bank Daerah Karanganyar Yang Dimediasi Oleh Motivasi	Meneliti tentang Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian ini memiliki 1 variabel X yang lainnya yaitu Budaya Kerja dan 1 Variabel Y Motivasi	Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	*Jurnal Ekonomika 45 Vol 9 No. 2 (Juni 2022)*
3.	Rajak, 2021, Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Tangerang	Meneliti tentang Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian ini memiliki 1 variabel X yang lainnya yaitu Disiplin Kerja	Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	*Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma Vol. 4 No. 3 2021*

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4.	Alfredo et al., 2024. *The Influence of Leadership Style and Organisational Culture on Employee Performance at* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Palembang Area Arief	Meneliti tentang Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian ini memiliki 1 variabel X yang lainnya yaitu Budaya Organisasi	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	*International Journal of Business, Economics and Management, 7(3), 138-142.*
5.	Gp et al., 2024. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Woori Saudara Indonesia 1906, Tbk (Divisi *Corporate Secretary*)	Meneliti tentang Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif	Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	*Jurnal GICI: Jurnal Keuangan dan Bisnis Vol. 16 No. 1 Juni 2024*
6.	Galardo & Kristianti Setyawati, 2024. Pengaruh Motivasi Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Bintaro Jaya	Meneliti tentang Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian ini memiliki 1 variabel X yang lainnya yaitu Beban Kerja	Motivasi Kerja dan Beban Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	*JORAPI: Journal of Research and Publication Innovation Vol. 2, No. 4, October 2024 ISSN: 2985-4768 Halaman: 2703-2713*
7.	Maulana et al., 2024. *The Influence of Work Motivation, Work Discipline, Work Environment and Work Culture on Employee Performance*	Meneliti tentang Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian ini memiliki 3 variabel X yang lainnya yaitu Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Budaya Kerja	Motivasi kerja, disiplin kerja, lingkungan kerja, dan budaya kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan.	*Clean and Sustainable Production Vol. 2, No. 2, July - December (2024), Page 92-101*

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8.	Ramiaji et al., 2024. Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Mandiri Area Pondok Kelapa	Meneliti tentang Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian ini memiliki 1 variabel X yang lainnya yaitu Disiplin Kerja	Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	*Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen Vol.2, No.8 Agustus 2024*
9.	Arifuddin et al., 2023. *The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance*	Meneliti tentang Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Waktu dan Objek Penelitian	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	*Journal Markcount Finance, 1(3) - December 2023 206-215*
10.	Evelyn et al., 2024. *The Influence Of Leadership Style, Motivation, Work Environment, And Work Discipline On Employee Performance At PT. Central Bank Asia (BCA) Rantauprapat*	Meneliti tentang Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian ini memiliki 2 variabel X yang lainnya yaitu Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja	Gaya kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	*Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE) Vol. 7. No. 2 (2024)*
11.	Phuc et al., 2024. *The Influence of Work Motivation on Job Cohesion: A Study of Bank Employees in Vietnam*	Meneliti tentang Motivasi Kerja terhadap Kohesi Kerja	Penelitian ini memiliki 1 variabel Y lainnya yaitu Kohesi Kerja dan metode campuran dari kualitatif dan kuantitatif	Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kohesi Kerja	*Journal of System and Management Sciences Vol. 14 (2024) No. 4*
12.	Sehani & Fitri, 2024. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cabang PT. Central Mega Perdana Pekanbaru	Meneliti tentang Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Waktu dan Objek Penelitiam	Secara Parsial Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	*Al-Manar Journal of Accountancy and Business Studies Vol. 1, No. 1, Desember 2024*

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13.	Shohiron & Gopar, 2024. *The Influence Of Leadership Style, Work Discipline, And Motivation On Employee Performance At PT BNI Kcu Rawamangun Jakarta*	Meneliti tentang Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian ini memiliki 1 variabel X yang lainnya yaitu Disiplin Kerja	Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Secara Signifikan berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan	*Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE) Vol. 7. No. 2 (2024)*
14.	Adriyanti et al., 2023. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Sulselbar Cabang Jeneponto	Meneliti tentang Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Objek Penelitian	Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Secara Signifikan berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan	*Malomo: Jurnal Manajemen dan Akuntansi Volume 1 No. 1, Februari 2023*
15.	Nasution & Mujiatun, 2024. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam (Studi Kasus Bank Muamalat Balai Kota Medan)	Meneliti tentang Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian ini mengemukakan 2 variabel X ini dalam perspektif Islam yaitu Gaya Kepemimpinan Islam dan Motivasi Kerja Islam	Gaya KepemimpinaIslam dan Motivasi Kerja Islam secara simultan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan	*Jurnal Manajemen Akuntansi (Jumsi) Vol. 4 No. 1 Januari 2024*

2.2 Kerangka Pemikiran

Pada era globalisasi yang semakin berkembang, persaingan di dunia bisnis semakin ketat. Perusahaan dituntut untuk terus berinovasi dan meningkatkan kinerja agar dapat bertahan dan bersaing di pasar yang kompetitif. Salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan adalah gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kinerja karyawan dan keseluruhan pencapaian organisasi.

Gaya kepemimpinan adalah gabungan sifat–sifat yang dimanfaatkan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar tujuan perusahaan dapat berwujud, atau gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi yang sering dilakukan oleh seorang pemimpin. Kepercayaan diri seorang pemimpin terhadap bawahannya ditunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, begitu pula dengan gaya kepemimpinan seorang pemimpin adalah perpaduan ide, kemampuan sikap, dan atribut yang sering digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi kinerja bawahnya (Farida & Fauzi, 2020).

Terdapat 4 indikator gaya kepemimpinan yaitu komunikasi, memotivasi, tegas, dan perhatian (Khaeruman et al., 2021). Gaya kepemimpinan salah satu faktor yang paling berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan oleh karena itu, memahami dan menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif menjadi salah satu prioritas bagi manajemen. Gaya kepemimpinan merupakan elemen penting dalam organisasi yang dapat membentuk kinerja karyawan dengan berinteraksi, memotivasi, dan mengarahkan tim. Pemimpin yang mendengarkan, memberikan umpan balik, dan mendukung perkembangan karyawan dapat menciptakan hubungan yang kuat dan saling menguntungkan.

Bedasarkan penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, penelitian ini berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi (Alfredo et al., 2024). Bisa disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan

kinerja karyawan. Demikian pula penelitian yang telah dilakukan, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Citra & Susilo, 2024) selain itu terdapat penelitian lain yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh siginifikan terhadap kinerja karyawan (Efendi & Hardiyanto, 2021).

Selain gaya kepemimpinan, motivasi juga tidak kalah pentingnya dalam menentukan keberhasilan kinerja karyawan di berbagai organisasi, termasuk sektor perbankan. Motivasi karyawan diidentifikasi sebagai kunci keberhasilan dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional, di mana kinerja karyawan merupakan faktor utama dalam mencapai target bisnis dan melayani nasabah secara efektif.

Terdapat 4 indikator motivasi kerja menurut (Sunyoto dalam, Soejarminto & Hidayat, 2022) yaitu promosi, prestasi kerja, penghargaan, pengakuan. Motivasi kerja didefinisikan sebagai sikap yang muncul baik dari dalam diri sendiri maupun dari luar yang menjadikan seseorang bersemangat dan mempunyai kekuatan dalam melaksanakan pekerjaan untuk tercapainya tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan, peran seorang pemimpin merupakan aspek penting dalam motivasi kerja karena dapat mendorong semangat kerja yang tinggi. Karyawan yang termotivasi akan berusaha melakukan yang terbaik dalam menjalankan dan menyelesaikan tugasnya. Dengan adanya motivasi, karyawan akan berusaha semaksimal mungkin demi mendapatkan hasil yang terbaik guna meningkatkan *performa* karyawan (Adinda et al., 2023).

Upaya untuk meningkatkan motivasi kerja ini penting dilakukan agar mampu mendorong kinerja karyawan ke arah yang lebih produktif dan efektif. Hal ini dapat dicapai dengan mengimplementasikan strategi-strategi pengelolaan talenta dan motivasi kerja yang adaptif dan berbasis data. Misalnya, melalui penerapan program penghargaan berbasis kinerja, penyediaan pelatihan dan pengembangan keterampilan, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung.

Berdasarkan penelitian terdahulu, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, penelitian ini berkaitan dengan pengaruh motivasi kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai (Galardo & Kristianti Setyawati, 2024). Bisa disimpulkan bahwa motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Demikian pula penelitian yang telah dilakukan, menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Phuc et al., 2024).

Peran penting dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan tidak dapat diabaikan. Kepemimpinan yang efektif mampu mengilhami dan membimbing anggota tim, sementara motivasi kerja dapat meningkatkan semangat dan produktivitas para karyawan. Gabungan kedua faktor ini dapat menciptakan suasana kerja yang positif, mendorong karyawan untuk mencapai target perusahaan, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Ketika gaya kepemimpinan dan motivasi kerja saling berinteraksi, dampaknya bisa sangat besar. Pemimpin yang mampu memotivasi karyawan dengan memberikan tujuan yang jelas, memberdayakan mereka untuk mengambil tanggung jawab, dan memberikan dukungan dapat

menciptakan tim yang produktif dan berkinerja tinggi. Sebaliknya, kurangnya dukungan atau kepemimpinan yang otoriter dapat menghambat motivasi karyawan dan berdampak negatif pada hasil kerja mereka.

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja sangat signifikan. Kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi, dukungan, dan arahan yang jelas dapat meningkatkan semangat dan motivasi dalam bekerja. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter atau kurang mendukung dapat berdampak negatif terhadap motivasi para karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja (Sehani & Fitri, 2024).

Kinerja merupakan hasil secara total dari individu, baik kualitatif maupun kuantitatif dalam melaksanakan tugas yang berkaitan juga dengan rangkaian tugas yang diberikan. Kinerja baru dapat diketahui apabila dari individu tersebut sudah memenuhi standar dari keberhasilan yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan jumlah total dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan pada tugas yang telah diberikan kepada mereka. (Kawiana, 2020).

Kinerja karyawan dapat dinilai dari dimensi indikator kinerja yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, Kerjasama, tanggung jawab, inisiatif (Sitepu, 2021).

Prestasi kerja dari para pegawai bisa dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan motivasi dalam bekerja. Apabila para pegawai menunjukkan kesetiaan dan kenyamanan dalam menjalankan tugas, maka prestasi kerja mereka akan meningkat secara positif dan akan memberikan manfaat yang baik bagi perusahaan. Sebaliknya, jika para pegawai tidak merasa nyaman, maka prestasi kerja mereka

akan menurun dan tentunya akan merugikan perusahaan. Tingkat prestasi kerja dari para pegawai mencerminkan sejauh mana mereka bertanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan yang mereka lakukan di perusahaan.

Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Arifuddin et al., 2023). Demikian pula hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhaap kinerja karyawan (Adriyanti et al., 2023).

2.3 Hipotesis

Dalam penelitian ini penulis menganggap bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah "Terdapat Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri Taspen Cabang Kota Tasikmalaya".