

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran yang sangat penting dalam perusahaan untuk mengelola, mengawasi, dan memanfaatkan karyawan secara produktif untuk mencapai tujuan yang direncanakan oleh perusahaan. Proses manajemen sumber daya manusia mencakup penanganan berbagai masalah yang dapat melibatkan karyawan, buruh, manajer, dan para tenaga kerja lainnya, dengan tujuan mendukung kegiatan perusahaan tersebut mencapai tujuan yang telah direncanakan. Berikut paparan mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Hamali (2018) manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen perorganisasian sumber daya. Manajemen sumber daya manusia diciptakan untuk membentuk kultur perusahaan yang layak, dan memasukan program-program yang menggambarkan dan mendukung nilai-nilai pokok dari perusahaan tersebut dan memastikan keberhasilannya.

According to Collings, Wood and Szamosi (2019), Human resource management (HRM) can be broadly defined as encompassing all aspects of managing individuals within organizations and how organizations react to the actions of employees, whether individually or collectively.

Menurut Kasmir (2019), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pengelolaan manusia melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan kerja, menjaga hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, dengan tujuan mencapai target perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan stakeholder.

Menurut Hasibuan (2019), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kombinasi ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Dessler (2020) “*Human resource management is process of acquiring and compensating employees, and of attending to their labor relationship, health and safety, and fairness concerns.*” (Manajemen sumber daya manusia adalah proses mendapatkan dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan).

Berdasarkan pendapat para ahli yang sudah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia ialah proses pengaturan dan pengelolaan tenaga kerja manusia sesuai dengan fungsi-fungsinya agar berjalan secara efektif dan efisien untuk bisa mencapai tujuan perusahaan yang telah direncanakan.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hamali (2018) manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Terbagi menjadi beberapa fungsi sebagai berikut:

- 1) Perencanaan
Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
- 2) Pengorganisasian
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.
- 3) Pengarahan dan pengadaan
Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
- 4) Pengendalian
Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpanan diadakan Tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan.
- 5) Pengembangan
Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- 6) Kompensasi: Kompensasi merupakan pemberian atas balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang di berikan kepada organisasi.
- 7) Pengintegrasian
Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan atau keuntungan, sedangkan di pihak lain karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil kerjanya.
- 8) Pemeliharaan
Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisi, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension.
- 9) Kedisiplinan
Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.
- 10) Pemberhentian
Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

Adapun fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2019), sebagai berikut:

1. Fungsi manajerial:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan mempunyai arti penentuan lebih lanjut mengenai program tenaga kerja (meliputi penetapan jumlah dan kuantitas tenaga kerja) yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah menetapkan rencana, maka perlu dibentuk suatu organisasi untuk melaksanakannya. Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan terdiri dari fungsi *staffing* dan *leading* penempatan orang-orang dalam struktur organisasi dilakukan dalam fungsi *staffing*. Disini diperlukan adanya kejelasan tugas dan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan. Dalam fungsi *leading* dilakukan pengarahan sumber daya manusia agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi pengarahan ini berhubungan dengan cara memotivasi dan mengarahkan karyawannya agar memiliki keamanan untuk bekerja dan dapat mengerjakan pekerjaannya dengan efektif.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah fungsi manajerial yang mengatur aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

2. Fungsi operasional:

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah usaha untuk memperoleh sejumlah karyawan dengan jenis tenaga kerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan terutama berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

b. Pengembangan (*Development*)

Setelah mendapatkan tenaga kerja sesuai dengan yang dibutuhkan maka harus dilakukan usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan atau training yang tepat agar karyawan dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini begitu penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatkan tingkat kesulitan tugas manajer.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada karyawan sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan.

d. Integrasi (*Integration*)

Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu organisasi, instansi maupun masyarakat, oleh karena itu harus dipahami sikap dan prinsip-prinsip karyawan.

e. Pemutusan hubungan kerja (*Separation*)

Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggungjawab organisasi atau instansi untuk mengembalikan karyawan nya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau instansi mengadakan pemutusan hubungan kerja.

2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2017) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki sumber daya manusia bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.

- 1) Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
- 2) Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar karyawan agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
- 3) Menyediakan sarana komunikasi antara karyawan dan manajemen organisasi.
- 4) Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek sumber daya manusia.
- 5) Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Sadili (2019) tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu memperbaiki kontribusi produktif para karyawan maupun tenaga kerja terhadap organisasi secara strategis, etis, dan sosial. Ada 4 (empat) tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

- 1) Tujuan Sosial: Agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan juga tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
- 2) Tujuan Organisasional: Sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi atau perusahaan mencapai tujuannya.
- 3) Tujuan Fungsional: Mempertahankan kontribusi departemen manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 4) Tujuan Individual: Tujuan pribadi atau disebut juga individual dari setiap anggota dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi atau perusahaan.

2.2 Kepemimpinan Otoriter

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin merupakan seseorang yang mempunyai keahlian khusus, baik dengan atau tanpa posisi resmi, yang mampu memengaruhi dan membimbing kelompok yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Selain daripada itu, seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk merumuskan dan mengkomunikasikan tujuan dengan jelas, bersikap adil dan objektif, serta mampu membimbing kelompok menuju hasil yang

diinginkan dengan menguntungkan semua pihak. Pemimpin juga dapat membangkitkan motivasi rasional dan emosional pada anggota timnya, yang dapat menjadi kekuatan besar dalam membangun atau membentuk suatu hal.

Menurut Mangkumanegara (2017), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja sama dan bekerja secara profesional untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Siswanto & Hamid (2017), kepemimpinan adalah seseorang yang memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan organisasi yang baik, membiarkan supervisi atau pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Menurut Sutrisno (2019), kepemimpinan merupakan aktivitas menggerakkan orang lain untuk mencapai hasil yang diharapkan dengan cara memimpin, membimbing, dan mempengaruhi orang lain.

Menurut Marsam (2020), kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya.

Menurut Fahmi (2021), kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang cara untuk mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas.

Berdasarkan pendapat para ahli yang sudah dipaparkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan perusahaan, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

2.2.2 Jenis-Jenis Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, maka dapat dijelaskan menurut Bass (1985), ada 11 jenis kepemimpinan sebagai berikut:

1) Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik adalah gaya kepemimpinan yang di mana seorang pemimpin mampu mempengaruhi dan menginspirasi orang lain melalui daya tarik pribadi, visi yang kuat, dan kemampuan untuk membangkitkan emosi positif dan antusiasme pada bawahan atau pengikutnya.

2) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan ataupun 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.

3) Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang berkaitan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan kerena dipilihnya si

pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saransaran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah.

4) **Kepemimpinan Delegatif**

Kepemimpinan delegatif adalah gaya kepemimpinan yang seorang pemimpin mendeklasikan wewenangnya 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.

5) **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mengarahkan atau memotivasi para pengikutnya pada tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas anggotanya. Pemimpin transformasional (transformational leaders) menginspirasi para pengikutnya untuk menyampaikan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

6) **Kepemimpinan Visioner**

Kepemimpinan visioner adalah gaya kepemimpinan yang dimana pemimpin memiliki pandangan atau wawasan menuju masa depan. Dengan kepemimpinan visioner, pemimpin selalu berusaha untuk mencapai visi dan misi yang telah dibuat perusahaan. Selain itu, pemimpin ini selalu inovatif dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pemimpin visioner mendorong anggota untuk mencoba hal baru dan terus berinovasi untuk perkembangan perusahaan yang lebih baik.

7) **Kepemimpinan Liberal**

Kepemimpinan liberal adalah gaya kepemimpinan yang dimana Pemimpin harus memberikan kebebasan kepada anggotanya untuk melakukan semua tugasnya demi kenyamanan anggota. Hal ini dilakukan agar semua tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan cepat. Seorang pemimpin liberal tidak akan menuntut banyak dari karyawannya tetapi akan tetap mengawasi pekerjaan sehari-hari.

8) **Kepemimpinan Pembinaan**

Kepemimpinan pembinaan adalah gaya kepemimpinan yang dimana pemimpin akan sepenuhnya mengawasi dan mengajar anggotanya dan mengatur hasil yang dicapai oleh perusahaan. Seorang pemimpin yang mendorong anggotanya juga akan memberikan motivasi untuk mendorong karyawannya mencapai tujuan perusahaan melalui keahliannya.

9) **Kepemimpinan Situasional**

Kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang suatu kondisi dimana pemimpin bertindak sesuai dengan lingkungan dan situasi kerja. Seorang pemimpin situasional dapat bertindak dalam banyak cara, yaitu mengarahkan, melatih karyawan, mendukung karyawan, dan mendelegasikan.

10) **Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang melakukan transaksi atau pertukaran perjanjian dalam bentuk imbalan untuk karyawan yang mencapai pekerjaan dan hukuman apabila karyawan melanggar aturan.

11) Kepemimpinan Tim

Kepemimpinan tim adalah gaya kepemimpinan yang dimana pemimpin ini terbentuk sebagai hasil dari diskusi bersama dalam sebuah tim. Seorang pemimpin dapat bekerja dengan tim untuk mencapai visi dan misi yang disepakati.

2.2.3 Pengertian Kepemimpinan Otoriter

Menurut Robbins dan Judge (2016), Kepemimpinan otokratik (atau otokratis) didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan di mana pemimpin mengambil keputusan secara tunggal tanpa melibatkan bawahan atau kelompok. Pemimpin otokratik biasanya memiliki otoritas yang besar dan mengontrol setiap aspek pekerjaan bawahan.

Menurut Sutikno (2016), Gaya kepimpinan otokratis ini menganggap bahwa kepimpinan adalah hak pribadinya (pimpinan), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur.

Menurut Zainal (2017), Gaya kepemimpinan otoriter; Menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin sebagai penguasa tunggal. Memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya sehingga kemampuan bawahan selalu dipandang rendah.

Menurut Siagian, (2011), Gaya kepemimpinan Otokratis/otoriter, yakni kepemimpinan yang cenderung memiliki ciri-ciri pemimpin yang berkuasa sepenuhnya dalam organisasi dan tidak memperhatikan kebutuhan karyawannya karena mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.

Menurut Dessler (2020), Gaya Kepemimpinan otokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan semata-mata diputuskan oleh pimpinan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis (atau otoriter) adalah pendekatan kepemimpinan di mana seluruh keputusan dan kendali terpusat pada pemimpin. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal yang tidak melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, memandang dirinya sebagai yang paling unggul, dan sering kali mengabaikan kebutuhan, pendapat, serta potensi bawahannya.

2.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Menurut Pasla (2015) pemimpin otoriter memiliki faktor – faktor, antara lain:

- 1) Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
- 2) Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide - ide baru.
- 3) Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal Lelah.

- 4) Menentukan kebijakan sendiri dan kalaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja.
- 5) Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan kalaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidak percayaan.
- 6) Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
- 7) Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

2.2.5 Indikator Kepemimpinan Otoriter

Menurut Sutikno (2016), indikator dari gaya kepemimpinan otoriter, yakni:

- 1) Keputusan terpusat: Keputusan terpusat, Maksudnya pemimpin dengan gaya otoriter ini merasa memiliki hak-hak istimewa dan harus diistimewakan oleh bawahannya. Proses pengambilan keputusan hanya terpusat pada pimpinan saja. Dengan kata lain karyawan tidak berhak dengan semua yang diputuskan oleh pemimpin, serta karyawan juga tidak diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan karyawan hanya memiliki kewajiban dan tanggung jawab melaksanakan keputusan dan perintah pimpinan.
- 2) Tugas diperinci: Tugas diperinci, Maksutnya pimpinan memberitahu tentang apa saja yang dikerjakan karyawan harus sesuai dengan keinginan pemimpin.
- 3) Subjektifitas pemimpin: Subjektifitas pemimpin, Dalam bersikap kepada bawahan, pemimpin melibatkan perasaan pribadinya. Seperti menilai pekerjaan karyawan, pemimpin hanya melibatkan perasaan pribadinya saja, penilaian ini berdasarkan seleranya terhadap karyawan tersebut.
- 4) Pendapat hanya sebatas lips service: Pendapat hanya sebagai lips service, Dalam hal ini pimpinan tidak benar-benar memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam memberikan pendapat, saran atau sejenisnya, hal ini dikarenakan semua keputusan hanya dibuat oleh pimpinan saja.
- 5) Pengawasan yang ketat: Pengawasan ketat, Pimpinan mengawasi semua yang dikerjakan bawahannya saat bekerja, apakah proses pengjerjaanya sesuai dengan standart yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut, hal ini akan mempengaruhi ruang gerak dari setiap karyawan dan menjadikan karyawan merasa tertekan dengan pengawasan yang berlebihan dari pimpinan.

Adapun indikator gaya kepemimpinan otoriter menurut Ramnaega L Siregar dan M. Joharis Lubis (2022) sebagai berikut:

- 1) Mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi bawahan.
- 2) Pemimpinnya selalu berperan sebagai pemain tunggal, sangat berambisi untuk merajai situasi dan kondisi.
- 3) Perintah dan segala kebijakan selalu ditetapkan sendiri.
- 4) Posisi bawahan tidak pernah diberi informasi yang mendetail tentang proses ataupun rencana dan tindakan yang akan dilakukan.
- 5) Semua puji dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi
- 6) Adanya sikap eksklusivisme.

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2017), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan, secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai moral dan etika.

Menurut Mangkunegara (2017) Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Afandi (2018) “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.”

Menurut Wibowo (2018), kinerja berasal dari pengertian *performance*, ada juga yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Menurut Sutrisno (2019) “Kinerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Kinerja sendiri mengacu pada kadar pencapaian tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan.”

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu perusahaan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan wewenang, tanggung jawab, serta standar yang ditetapkan, dan dilakukan secara legal, etis, serta tidak melanggar norma. Kinerja tidak hanya mencerminkan output akhir, tetapi juga mencakup proses kerja dan perilaku kerja yang mendasarinya dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

2.3.2 Penilaian Kinerja

Menurut Wibowo (2018) penilaian kinerja dapat diterapkan untuk kepentingan organisasi secara luas, yaitu:

1. Evaluasi tujuan dan sasaran

Evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang.

2. Evaluasi rencana

Bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.

3. Evaluasi lingkungan

Melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.

4. Evaluasi proses kinerja
Melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti yang diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.
5. Evaluasi pengukuran kinerja
Menilai apakah kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat.
6. Evaluasi hasil
Apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya dikemudian hari.
Menurut Sedarmayanti (2017) “Penilaian kinerja mengacu pada sistem formal dan terstruktur, digunakan untuk mengukur, menilai, mempengaruhi sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran”.
Menurut Fahmi (2021) “Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya.”

2.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017) faktor yang mempegaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowlegde + skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi, sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Menurut Wibowo (2018) ada beberapa tujuan yang dilakukan dalam penilaian kinerja karyawan, diantaranya:

1. Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi.
2. Mendefinisikan tujuan target dan sasaran untuk periode yang akan datang.
3. Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang karyawan untuk memberikan kinerja yang tinggi.
4. Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan.
5. Menyepakati tujuan pembelajaran.
6. Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan.

7. Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian.

2.3.4 Indikator-Indikator Kinerja

Menurut Afandi (2018) indikator-indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja dapat dinilai dari bentuk yang diukur dari total hasil kerja yang dapat dilihat dari hasil satu kesatuan angka.
2. Kualitas hasil kerja dapat dinilai dari bentuk yang diukur yang bersangkutan mengenai mutu dan keberhasilan dalam bekerja yang bisa disampaikan dengan penilaian atau lainnya.
3. Efisiensi dalam menyelesaikan tugas dengan berbagai cara yang seksama dan dengan cara yang efisien.
4. Disiplin kerja taat pada hukum dan peraturan yang berlaku.
5. Inisiatif kesanggupan untuk memilih dan melakukan segala pekerjaan dengan benar dan maksimal tanpa harus diarahkan, dapat mengetahui apa yang menjadi kewajiban yang harus dikerjakan terhadap sesuatu yang seharusnya menjadi kewajibannya, berusaha untuk semakin baik dalam melakukan beberapa hal walaupun dalam keadaan tertekan maupun dalam keadaan susah.
6. Ketelitian dalam tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah pekerjaan tersebut telah mencapai tujuan.
7. Kepemimpinan bisa memberi pengaruh dan memberikan contoh bagaimana seorang pemimpin yang dapat menjadi panutan dalam mencapai tujuan perusahaan.
8. Kejujuran yaitu menyangkut salah satu sifat yang perlu diterapkan dalam perusahaan.
9. Kreativitas yaitu ketangkasan yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan.

Menurut Robbins (2021), indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

- 1) Kualitas Kerja: Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.
- 2) Kuantitas: Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah unit atau siklus tersebut. Misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.
- 3) Ketepatan Waktu: Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia

untuk aktivitas lain. Kinerja karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.

- 4) Efektivitas: Efektivitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi dan modal
- 5) Kemandirian: Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas. Kinerja karyawan itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.4.1 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti, Judul & Tahun Penelitian	Variabel	Indikator	Metode Analisis	Hasil
1	Vicky Sanjaya dan Wenny Desty Febrian (2024) Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Koperasi Karyawan Cardig International Group)	Disiplin Kerja (X1), Lingkungan Kerja Non Fisik (X2), Gaya Kepemimpinan Otoriter (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Disiplin Kerja (X1): 1. Tiba dan berangkat tepat waktu. 2. Melakukan segala sesuatu dengan benar. 3. Ikuti semua aturan dan peraturan yang berlaku. Lingkungan Kerja Non Fisik (X2): 1. Hubungan dengan sesama mitra kerja. 2. Tanggung jawab atas, fungsi yang dilakukan oleh atasannya. 3. <i>Safety system</i> , yaitu program yang	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.

No	Nama Peneliti, Judul & Tahun Penelitian	Variabel	Indikator	Metode Analisis	Hasil
			<p>mengidentifikasi apakah setiap karyawan merasa aman dalam bekerja.</p> <p>Gaya Kepemimpinan Otoriter (X3):</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Produktivitas kerja 2. Terpusatnya wewenang kerja dan tanggung jawab. 3. Manajemen terpusat, dan para pengikutnya dipaksa untuk mematuhi perintahnya tanpa ragu-ragu. <p>Kinerja Karyawan (Y):</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Kualitas kerja 2. Beban kerja 3. Pelaksanaan Tugas 4. Kesadaran tanggung jawab 		
2	Resita Dwi Wulandari, R. Sabrina, dab Muis Fauzi Rambe (2024) Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratik Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Era Pandemi Covid-19	Kepemimpinan Otokratik (X1), Komunikasi (X2), Kinerja (Y), Motivasi (Z).	<p>Kepemimpinan Otokratik (X1):</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. wewenang mutlak terpusat pada pimpinan 2. keputusan dibuat oleh pimpinan 3. tidak ada kesempatan bawahan untuk memberikan saran. <p>Komunikasi (X2):</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. kejelasan 	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara langsung gaya kepemimpinan otokratik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, secara langsung komunikasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja, secara langsung

No	Nama Peneliti, Judul & Tahun Penelitian	Variabel	Indikator	Metode Analisis	Hasil
			<p>2. ketepatan</p> <p>3. pemahaman</p> <p>4. keterbukaan</p> <p>5. dukungan</p> <p>6. tindakan</p> <p>7. budaya.</p> <p>Kinerja (Y):</p> <p>1. kualitas kerja</p> <p>2. kuantitas kerja</p> <p>3. pelaksanaan tugas</p> <p>4. tanggung jawab.</p> <p>Motivasi (Z):</p> <p>1. kerja keras</p> <p>2. orientasi masa depan</p> <p>3. tingkat cita-cita yang tinggi</p> <p>4. orientasi tugas dan keseriusan tugas</p> <p>5. usaha untuk maju, ketekunan bekerja</p> <p>6. hubungan dengan rekan kerja</p> <p>7. pemanfaatan waktu.</p>		<p>motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, secara langsung gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, secara langsung komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, motivasi mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja, motivasi mampu memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan.</p>
3	Agus Jamaludin (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Kaho Indahcitra Garment Jakarta	Gaya Kepemimpinan (X) Kinerja Karyawan (Y)	Gaya Kepemimpinan (X) Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Sederhana	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa telah didapatkan model regresi $Y = 18,28 + 0,43 X$, dengan koefisien determinasi sebesar 31,36 %. Dari hasil pengujian hipotesis

No	Nama Peneliti, Judul & Tahun Penelitian	Variabel	Indikator	Metode Analisis	Hasil
					menggunakan uji t dihasilkan t hitung sebesar $2,866 > t$ tabel $2,101$. Dengan demikian hipotesis diterima dan terbukti bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta.
4	Rizki Amalia Ahyar, Ketut Sunarta, dan Yetty Husnul (2021) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kinerja Pegawai Bidang Pemasaran Pariwisata Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Bogor.	Gaya Kepemimpinan Otoriter (X) Kinerja Pegawai (Y)	Gaya Kepemimpinan Otoriter (X): 1. Keputusan Terpusat 2. Tugas diperinci 3. Subjektifitas pimpinan 4. Pendapat hanya sebatas lips service 5. Pengawasan yang ketat Kinerja Pegawai (Y): (PP No.20 Tahun 2019) 1. Orientasi Pelayanan 2. Komitmen 3. Inisiatif Kerja 4. Kerja sama 5. Kepemimpinan		Berdasarkan hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan otoriter, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan baik dan kinerja pegawai menunjukkan hasil yang baik. Hasil analisis dengan menggunakan analisis regresi linier sederhana dan uji t menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai bidang pemasaran periwisata pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bogor. Hasil

No	Nama Peneliti, Judul & Tahun Penelitian	Variabel	Indikator	Metode Analisis	Hasil
					analisis determinasi menunjukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh sebesar 29,9% dan sisanya 70,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar gaya kepemimpinan otoriter. Saran yang dapat diberikan oleh penulis yaitu hendaknya pemimpin memberikan kesempatan kepada pegawai untuk dapat berdiskusi dengan pemimpin mengenai tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai, agar pegawai dapat mengerjakan tugas dengan baik dan sempurna.
5	Trinda Sauma Lestari (2020) Hubungan Gaya Kepemimpinan Otoriter Dengan Kinerja Karyawan Pada PT Admiral Paragon Jaya.	Gaya Kepemimpinan Otoriter (X) Kinerja Pegawai (Y)	Gaya Kepemimpinan Otoriter (X): 1. Keputusan Terpusat 2. Tugas diperinci 3. Subjektifitas pimpinan 4. Pendapat hanya sebatas lips service	Koefisien Korelasi Rank Spearman	Hasil penelitian menunjukan gaya kepemimpinan otoriter menunjukan rata-rata jawaban responden terhadap variabel gaya kepemimpinan sebesar 84,21% yang

No	Nama Peneliti, Judul & Tahun Penelitian	Variabel	Indikator	Metode Analisis	Hasil
			<p>5. Pengawasan yang ketat</p> <p>Kinerja Karyawan (Y):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kedisiplinan 2. Sasaran kerja individu 3. Kompetensi 		<p>menunjukkan bahwa kondisi gaya kepemimpinan pada PT Admiral Paragon Jaya sangat baik, Selanjutnya hasil penelitian pada tingkat kinerja karyawan Hasil analisis deskriptif pada variabel kinerja karyawan menunjukkan rata-rata jawaban responden sebesar 87,2%. Pada penelitian ini juga terungkap bahwa tipe gaya kepemimpinan pada PT Admiral Paragon Jaya termasuk ke dalam Tipe otoriter. Hasil penelitian mengenai hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan menunjukkan memiliki hubungan dengan tingkat hubungan rendah dengan diperoleh nilai r sebesar 0,4331 rendah dan kontribusi variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan</p>

No	Nama Peneliti, Judul & Tahun Penelitian	Variabel	Indikator	Metode Analisis	Hasil
					sebesar 33,1% dan sisanya 66,9% diperengaruhi oleh faktor lain di luar gaya kepemimpinan. Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini yaitu PT Admiral Paragon Jaya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan pendapat guna meningkatkan hubungan yang baik antara pemimpin dengan karyawan selain itu untuk meningkatkan kinerja karyawan maka perusahaan memberikan sanksi kepada karyawan yang melanggar aturan perusahaan.
6	Oktavianus Halawa, Wonny Ahmad Ridwan, dan Tutus Rully (2024) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pakuan Karya Mandiri	Gaya Kepemimpinan (X) Kinerja Pegawai (Y)	Gaya Kepemimpinan (X): 1. Pengaruh kharismatik 2. Pertimbangan individu 3. Motivasi Inspirasional 4. Stimulasi intelektual Kinerja Pegawai (Y): 1. Kualitas 2. Kemandirian	Analisis Regresi Sederhana	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil analisis deskriptif, kondisi gaya kepemimpinan transformasional berada dalam kategori baik dengan skor total rata-rata sebesar 74,21%. Kondisi Kinerja berada dalam kategori baik

No	Nama Peneliti, Judul & Tahun Penelitian	Variabel	Indikator	Metode Analisis	Hasil
			3. Inisitaif 4. Pemanfaatan waktu 5. Tanggung jawab 6. Kerjasama tim		dengan skor total rata-rata sebesar 72,81%. Adapun Hasil uji hipotesis gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja diperoleh nilai thitung sebesar $10.885 > ttabel$ 1.670 dan $\beta = 0,972$ bernilai positif, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.

2.4.2 Kerangka Pemikiran

Pemimpin merupakan seseorang yang mempunyai keahlian khusus, baik dengan atau tanpa posisi resmi, yang mampu memengaruhi dan membimbing kelompok yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Selain daripada itu, seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk merumuskan dan mengkomunikasikan tujuan dengan jelas, bersikap adil dan objektif, serta mampu membimbing kelompok menuju hasil yang diinginkan dengan menguntungkan semua pihak. Pemimpin juga dapat membangkitkan motivasi rasional dan emosional pada anggota timnya, yang dapat menjadi kekuatan besar dalam membangun atau membentuk suatu hal.

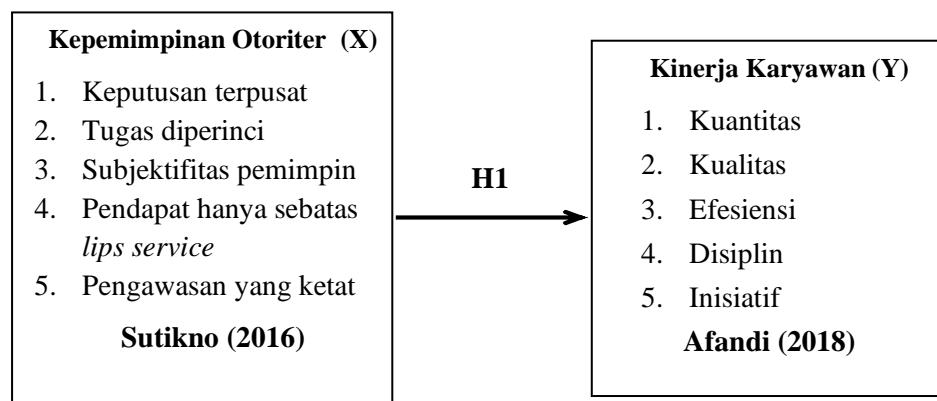
Menurut Sutikno (2016), Gaya kepimpinan otokratis ini menganggap bahwa kepimpinan adalah hak pribadinya (pimpinan), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh

Menurut Afandi (2018) "Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika." ada orang lain yang turut campur.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Vicky Sanjaya dan Wenny Desty Febrian (2024), menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh positif terhadap variabel Kinerja Karyawan.

Adapun pada penelitian yang dilakukan oleh Rizki Amalia Ahyar, Ketut Sunarta, dan Yetty Husnul (2021), menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai bidang pemasaran periwisata pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Bogor.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka disusun konstelasi penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1 Konstelasi Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2021), Hipotesis penelitian adalah hasil sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang ada dan telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hal ini dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan hanya didasarkan atas teori yang relevan dan bukan dengan fakta-fakta empiris.

H₁ : Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Departemen *Quality Control* (QC) pada Saat Pandemi Covid-19 di PT Darya-Varia Laboratoria Tbk.