

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut pengertian manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli. Sedarmayanti (2020) menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan yang digunakan dalam mengelola berbagai permasalahan tenaga kerja di dalam organisasi. Pendekatan ini berlandaskan pada prinsip bahwa manusia adalah aset utama sekaligus faktor penentu keberhasilan organisasi.

Menurut Dessler (2020), manajemen sumber daya manusia melibatkan seperangkat kebijakan dan praktik yang berkaitan dengan pengelolaan individu dalam organisasi, mencakup proses perekrutan, seleksi, pemberian penghargaan, pengawasan, serta evaluasi kinerja.

Selanjutnya, Afandi (2020) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara ilmu dan seni dalam mengelola hubungan kerja agar tenaga kerja dapat berperan secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi, karyawan, maupun masyarakat luas.

Sejalan dengan itu, Hasibuan (2020) menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur serta mengoordinasikan tenaga kerja agar tetap produktif, efisien, dan berkontribusi aktif bagi pencapaian tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat.

Berdasarkan pandangan para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia berfokus pada upaya mengelola potensi manusia melalui pengaturan, pengembangan, dan pemanfaatan tenaga kerja secara optimal untuk mendukung tercapainya sasaran organisasi. Dengan demikian, SDM menjadi unsur strategis yang menentukan keberhasilan suatu lembaga, sehingga diperlukan pengelolaan yang terencana, terarah, dan berkelanjutan.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pemahaman mengenai fungsi manajemen secara umum akan membantu dalam menelaah peran dan fungsi manajemen sumber daya manusia, karena keduanya saling berkaitan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2020), kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi utama, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan, yaitu penentuan program pengelolaan SDM agar selaras dengan sasaran perusahaan.

2. Fungsi Pengorganisasian, yaitu pembentukan struktur organisasi yang menjelaskan hubungan kerja, wewenang, serta tanggung jawab.
3. Fungsi Pengarahan, yaitu upaya memotivasi karyawan agar mampu bekerja secara efektif dan efisien.
4. Fungsi Pengendalian, yaitu proses pengawasan dan evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan SDM.
5. Fungsi Pengembangan, yaitu kegiatan penarikan, seleksi, serta penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan.
6. Fungsi kedisiplinan, yaitu penegakan aturan dan tata tertib agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan optimal.

Sementara itu, menurut Priansa (2020), fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dibedakan menjadi dua kelompok besar, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.

Fungsi manajerial meliputi kegiatan seperti perencanaan, yakni proses menetapkan langkah untuk mencapai tujuan organisasi; pengorganisasian, yaitu penyusunan struktur dan pembagian tugas; pengarahan, yaitu memberikan motivasi serta arahan kepada karyawan agar melaksanakan pekerjaannya secara sadar; dan pengendalian, yaitu proses memonitor serta mengevaluasi pekerjaan agar tetap sesuai dengan rencana.

Sementara itu, fungsi operasional mencakup kegiatan seperti pengadaan pegawai, yaitu upaya memperoleh tenaga kerja yang tepat; pengembangan, yakni peningkatan kompetensi melalui pelatihan; kompensasi, yaitu pemberian penghargaan atas kontribusi karyawan; pengintegrasian, yaitu menyelaraskan kepentingan individu dengan tujuan organisasi; pemeliharaan, yakni mempertahankan kondisi kerja yang mendukung produktivitas; serta pensiun, yaitu pengelolaan masa purna tugas bagi karyawan.

2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hamali (2020), manajemen sumber daya manusia memiliki empat tujuan utama, yaitu:

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial dalam manajemen sumber daya manusia berfokus pada penerapan tanggung jawab moral dan etika organisasi terhadap masyarakat serta lingkungan sekitar. Melalui praktik tanggung jawab sosial, perusahaan berupaya meminimalkan dampak negatif dari kegiatan operasionalnya dan berkontribusi dalam peningkatan kesejahteraan sosial.

Bentuk nyata dari penerapan tujuan sosial ini dapat diwujudkan melalui program *Corporate Social Responsibility (CSR)*, seperti pelatihan masyarakat, kegiatan

pelestarian lingkungan, peningkatan kesehatan kerja, penelitian dan pengembangan (*Research and Development*), serta dukungan terhadap aktivitas sosial masyarakat.

Dengan demikian, fungsi sosial perusahaan tidak hanya menunjukkan kepatuhan terhadap norma sosial, tetapi juga menjadi ukuran sejauh mana organisasi memberikan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan. Perusahaan akan berfungsi secara efektif apabila aktivitasnya dijalankan sesuai kebutuhan sosial dan mampu mencerminkan tanggung jawab eksternal terhadap lingkungan sekitarnya.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional merupakan sasaran formal yang dirancang untuk membantu organisasi mencapai visi dan tujuannya. Divisi sumber daya manusia berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui beberapa cara, antara lain:

1. Menyediakan tenaga kerja yang memiliki keterampilan serta motivasi tinggi.
2. Mengoptimalkan pemanfaatan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
3. Meningkatkan kualitas kinerja dengan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan potensi dirinya.
4. Memberikan kesempatan kerja yang setara bagi seluruh individu, menciptakan lingkungan kerja yang aman dan sehat, serta melindungi hak-hak setiap karyawan.
5. Mengomunikasikan kebijakan sumber daya manusia kepada seluruh anggota organisasi.

Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuannya dalam mengelola potensi karyawan secara maksimal dengan tetap memperhatikan faktor kelemahan yang ada. Efektivitas organisasi pada dasarnya ditentukan oleh sejauh mana sumber daya manusianya dikelola secara optimal; tanpa dukungan tenaga kerja yang kompeten, organisasi sulit untuk berkembang secara berkelanjutan.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional berkaitan dengan upaya memastikan agar kontribusi Divisi Sumber Daya Manusia tetap sejalan dengan kebutuhan organisasi. Divisi ini berperan dalam menjaga keseimbangan antara kebutuhan tenaga kerja dengan strategi organisasi, sehingga fungsi SDM dapat mendukung kinerja secara menyeluruh.

Peran tersebut diwujudkan melalui kegiatan seperti penyusunan kebijakan rekrutmen, pelatihan, konsultasi manajerial, serta dukungan dalam pelaksanaan kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia. Dengan demikian, Divisi SDM berfungsi untuk memastikan setiap kebijakan dan program yang diterapkan tetap relevan dengan arah dan tujuan organisasi.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual mencerminkan keinginan pribadi setiap karyawan yang berupaya dicapai melalui keterlibatan mereka dalam organisasi. Ketidakseimbangan antara tujuan individu dan tujuan organisasi dapat menyebabkan turunnya motivasi, rendahnya produktivitas, atau bahkan timbulnya konflik kerja.

Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan keselarasan antara kepentingan individu dengan sasaran perusahaan, agar karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan bersama.

2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu kompetensi kunci yang memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan dan kinerja suatu organisasi. Esensi dari kepemimpinan terletak pada kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan mendorong orang lain agar dapat bekerja secara efektif demi tercapainya tujuan bersama.

Setiap individu memiliki pendekatan tersendiri dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya. Oleh sebab itu, kepemimpinan juga dapat dipandang sebagai sebuah seni, karena gaya dan metode yang diterapkan oleh seorang pemimpin umumnya berbeda, bergantung pada karakter pribadi, jenis pekerjaan, serta karakteristik bawahan yang dipimpinnya.

Gaya kepemimpinan yang efektif sering menjadi fokus dalam kajian manajemen dan perilaku organisasi. Pemahaman yang baik terhadap gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakter bawahan menjadi hal penting agar seorang pemimpin mampu menjalankan perannya secara optimal. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, sehingga menuntut peran aktif manajemen dalam menerapkan pendekatan kepemimpinan yang efektif.

Menurut Saputra et al. (2021), gaya kepemimpinan merupakan cara atau pendekatan yang digunakan seorang pemimpin untuk mengelola organisasi dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Istilah “gaya” menggambarkan pola perilaku yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Sementara itu, Sulaiman et al. (2021) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai seperangkat ciri dan karakteristik yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya agar tujuan organisasi dapat dicapai. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan mencerminkan strategi dan pola perilaku yang disukai serta diterapkan secara konsisten oleh pemimpin dalam aktivitas kepemimpinannya.

Neuza dan Patrícia (2020) menambahkan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menginspirasi, memberikan dorongan, serta memberikan

penghargaan kepada rekan kerjanya agar dapat menyelesaikan pekerjaan dan mencapai hasil yang diharapkan. Gaya kepemimpinan menggambarkan kemampuan seseorang dalam mengarahkan sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama secara selaras.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pendekatan yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi, membimbing, dan mengarahkan perilaku anggota organisasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan demikian, gaya kepemimpinan mencerminkan kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi dan menggerakkan orang lain sesuai dengan bidang tugasnya guna mencapai sasaran organisasi.

2.2.2 Faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki karakteristik dan pendekatan yang berbeda dalam memimpin bawahannya. Gaya kepemimpinan mencerminkan ciri khas seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan mengelola hubungan kerja dengan anggota timnya.

Menurut Setiana (2022), terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang, di antaranya sebagai berikut:

1. Kepribadian (*personality*), mencakup nilai-nilai hidup, latar belakang, serta pengalaman pribadi yang membentuk karakter dan pola pikir pemimpin.
2. Harapan dan perilaku atasan, yang dapat menjadi acuan atau tekanan bagi pemimpin dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya.
3. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan, yang turut menentukan cara pemimpin berinteraksi dan mengambil keputusan.
4. Kebutuhan tugas, sebab setiap jenis pekerjaan dan tingkat kompleksitas tugas menuntut gaya kepemimpinan yang berbeda.
5. Iklim serta kebijakan organisasi yang mempengaruhi hubungan kerja dan perilaku antara pemimpin dengan bawahannya.
6. Harapan dan perilaku rekan kerja, yang dapat membentuk gaya kepemimpinan melalui dinamika sosial di lingkungan kerja.

Amirullah (2020) juga menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu:

1. Hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader - member relation*), yang menunjukkan tingkat kepercayaan, dukungan, dan rasa hormat bawahan terhadap pemimpinnya.
2. Struktur tugas, yaitu sejauh mana pekerjaan memiliki prosedur yang jelas dan sistematis, karena tugas yang terstruktur akan membantu pemimpin dalam mengarahkan timnya secara lebih efektif.
3. Posisi kewenangan, yakni besarnya kekuasaan formal yang dimiliki seorang pemimpin dalam mengambil keputusan terkait pengangkatan, promosi, pemberhentian, penegakan disiplin, maupun penentuan kompensasi.

2.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator berperan sebagai alat ukur yang digunakan untuk menilai tingkat perubahan yang terjadi dalam suatu kegiatan atau fenomena tertentu. Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan beberapa indikator gaya kepemimpinan yang disusun berdasarkan teori-teori dari para ahli.

Indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan menurut teori yang dikemukakan oleh Kartono (2023) meliputi:

1. Kemampuan dalam mengambil keputusan

Kemampuan mengambil keputusan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menentukan pilihan terbaik dari berbagai alternatif yang ada berdasarkan pertimbangan informasi, situasi, dan tujuan organisasi. Pemimpin yang memiliki kemampuan ini mampu menganalisis masalah secara objektif, mempertimbangkan risiko serta manfaat dari setiap pilihan, dan bertindak secara cepat serta tepat. Keputusan yang diambil diharapkan mampu menyelesaikan permasalahan, meningkatkan efektivitas kerja, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

2. Kemampuan dalam Memotivasi

Kemampuan memotivasi merupakan kemampuan pemimpin dalam memberikan dorongan, semangat, dan inspirasi kepada bawahan agar mereka bersedia bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang mampu memotivasi biasanya memberikan penghargaan, dukungan, dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan sehingga menumbuhkan rasa percaya diri serta komitmen dalam bekerja. Dengan motivasi yang baik, karyawan akan lebih bersemangat, produktif, dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya.

3. Kemampuan dalam Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kemampuan pemimpin dalam menyampaikan informasi, ide, maupun instruksi secara jelas dan efektif kepada bawahan maupun pihak lain dalam organisasi. Komunikasi yang baik memungkinkan terjadinya pertukaran informasi yang lancar sehingga meminimalkan kesalahpahaman dalam pekerjaan. Selain itu, pemimpin juga harus mampu mendengarkan pendapat, saran, atau keluhan bawahan sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis dan kerja sama yang baik dalam organisasi.

4. Kemampuan dalam Mengendalikan Bawahan

Kemampuan mengendalikan bawahan adalah kemampuan pemimpin dalam mengarahkan, mengawasi, dan membimbing bawahan agar bekerja sesuai dengan aturan, prosedur, dan tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu memastikan bahwa setiap karyawan menjalankan tugasnya dengan baik serta memberikan arahan atau koreksi apabila terjadi kesalahan. Dengan pengendalian yang baik, aktivitas kerja dapat berjalan secara tertib, efektif, dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

5. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan kesadaran dan kesediaan pemimpin untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan sebaik-baiknya serta berani menanggung segala konsekuensi dari keputusan yang diambil. Seorang pemimpin yang bertanggung jawab tidak hanya memikirkan kepentingan pribadi, tetapi juga memperhatikan kepentingan organisasi dan bawahan. Sikap tanggung jawab juga tercermin dari komitmen untuk menyelesaikan pekerjaan secara tuntas serta menjaga kepercayaan yang diberikan oleh organisasi.

6. Kemampuan dalam Mengendalikan Emosi

Kemampuan mengendalikan emosional adalah kemampuan pemimpin untuk mengelola perasaan dan emosi secara stabil dalam berbagai situasi, terutama ketika menghadapi tekanan atau konflik di tempat kerja. Pemimpin yang mampu mengendalikan emosinya tidak mudah marah, panik, atau bertindak secara impulsif, melainkan tetap tenang dan berpikir rasional dalam mengambil tindakan. Dengan pengendalian emosi yang baik, pemimpin dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, menjaga hubungan baik dengan bawahan, serta mengambil keputusan secara bijaksana.

Sedangkan indikator yang digunakan pada penelitian Sari dan Putra (2020), indikator gaya kepemimpinan mencakup beberapa aspek berikut:

1. Kemampuan Dalam Mengambil Keputusan

Kemampuan dalam mengambil keputusan mencerminkan sejauh mana pemimpin mampu menimbang berbagai alternatif tindakan secara rasional sebelum menentukan pilihan terbaik.

2. Kemampuan Dalam Memotivasi

Kemampuan memotivasi merupakan kekuatan pendorong yang membuat anggota organisasi bersedia dan bersemangat untuk mengerahkan kemampuan, tenaga, serta waktunya dalam menyelesaikan berbagai tanggung jawab yang diemban. Dorongan ini juga mendorong individu untuk menunaikan kewajibannya guna mencapai tujuan serta sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

3. Kemampuan Dalam Berkomunikasi

Kemampuan berkomunikasi mencakup kecakapan seseorang dalam menyampaikan pesan, ide, atau pemikiran kepada pihak lain agar maksud yang disampaikan dapat dipahami dengan baik. Komunikasi ini dapat dilakukan secara langsung melalui lisan maupun secara tidak langsung melalui media lainnya.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bersedia mengikuti instruksi yang diberikan. Pengendalian ini dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan pribadi maupun wewenang jabatan secara bijaksana demi kepentingan jangka panjang organisasi. Bentuk pengendalian dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, mulai dari

sikap tegas, komunikasi persuasif, hingga pemberian peringatan, agar tugas dapat diselesaikan dengan baik dan sesuai tujuan.

5. Kemampuan Mengendalikan Emosi

Kemampuan mengelola emosi merupakan aspek penting yang menentukan keberhasilan seorang pemimpin. Semakin baik seseorang mampu mengendalikan emosinya, maka semakin besar pula peluang untuk mencapai kinerja yang optimal serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif.

Menurut Sugiyono (2020), gaya kepemimpinan dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator utama berikut:

1. Komunikasi

Komunikasi menjadi unsur krusial dalam kepemimpinan. Tanpa kemampuan menyampaikan pesan secara efektif dan terarah, pemimpin akan kesulitan mengoordinasikan anggota timnya. Melalui komunikasi yang baik, setiap anggota dapat memahami tujuan bersama dan bekerja secara selaras untuk mencapainya.

2. Kerja sama

Kerja sama mencerminkan kegiatan yang dilaksanakan secara bersama oleh dua orang atau lebih guna menyelesaikan tanggung jawab tertentu. Kolaborasi ini membantu meringankan beban kerja, mempercepat proses penyelesaian tugas, serta meningkatkan efisiensi pencapaian sasaran organisasi.

3. Keterlibatan Bawahan

Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin yang partisipatif selalu berupaya melibatkan bawahannya agar keputusan yang diambil lebih tepat dan dapat diterima secara menyeluruh. Keterlibatan ini bisa diwujudkan melalui forum diskusi resmi, rapat tim, maupun percakapan informal yang membuka ruang bagi munculnya ide dan masukan konstruktif.

4. Pengambilan Keputusan

Setiap pemimpin dituntut memiliki kemampuan menentukan keputusan secara cepat dan tepat dengan mempertimbangkan berbagai kondisi organisasi. Proses ini menuntut kecermatan dalam menilai situasi serta keberanian mengambil langkah yang paling efektif bagi kepentingan jangka panjang organisasi.

Pada penelitian ini indikator yang digunakan mengacu pada indikator berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Kartono (2023) dan hanya lima indikator yang digunakan meliputi, kemampuan dalam memotivasi, kemampuan dalam komunikasi, kemampuan dalam mengendalikan bawahan, dan kemampuan dalam mengendalikan emosional. Kelima indikator tersebut dipilih karena secara langsung berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, serta membina bawahan dalam proses kerja sehari-hari di dalam organisasi.

Sementara itu, indikator tanggung jawab tidak digunakan karena tanggung jawab lebih mencerminkan sikap atau nilai moral individu yang bersifat umum dan tidak selalu terlihat secara langsung dalam interaksi kepemimpinan dengan

bawahan. Selain itu, aspek tanggung jawab sering kali sudah melekat pada peran seorang pemimpin sehingga sulit diukur secara spesifik sebagai indikator perilaku kepemimpinan. Oleh karena itu, penelitian ini lebih memfokuskan pada indikator-indikator yang dapat diamati secara nyata dalam praktik kepemimpinan dan memiliki keterkaitan langsung dengan kinerja.

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Nurjaya (2021), kinerja dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil dari pelaksanaan suatu tugas tertentu. Dalam konteks perusahaan, kinerja menggambarkan sejauh mana hasil yang diperoleh mampu mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Sementara itu, Putri (2020) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil dari pelaksanaan fungsi pekerjaan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi selama periode waktu tertentu. Kinerja mencerminkan sejauh mana seseorang atau sekelompok karyawan mampu memenuhi target serta tanggung jawab yang telah dibebankan kepadanya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja karyawan akan berdampak positif terhadap penyelesaian pekerjaan, di mana tugas dapat diselesaikan dengan lebih cepat, tingkat kesalahan dapat ditekan, serta absensi dan keterlambatan dapat diminimalkan. Dengan demikian, pencapaian target kinerja dapat terwujud secara optimal baik di lingkungan perusahaan maupun instansi pemerintahan, sehingga mendukung tercapainya visi dan misi organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang telah ditentukan.

2.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2020), kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor, antara lain:

- Faktor Personal (*personal factors*): yang berkaitan dengan keterampilan, kompetensi, motivasi, serta komitmen individu dalam menjalankan tugas.
- Faktor Kepemimpinan (*leadership factors*): yang mencerminkan sejauh mana atasan mampu memberikan arahan, dukungan, dan bimbingan kepada timnya.
- Faktor Team (*team factors*): yang menunjukkan tingkat kerja sama dan dukungan antaranggota kelompok dalam mencapai tujuan bersama.
- Faktor Sistem (*system factors*): yang mencakup efektivitas sistem kerja organisasi, termasuk sarana, teknologi, dan prosedur kerja yang digunakan.

- Faktor Kontekstual/Situasi (*contextual/situational factors*): yang menggambarkan pengaruh lingkungan kerja baik dari aspek internal maupun eksternal organisasi.

Menurut Mangkunegara (2020), kinerja karyawan dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu:

1. Faktor Kemampuan (*ability*):

Faktor ini mencakup kemampuan potensial (IQ) serta kemampuan nyata yang merupakan kombinasi dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). Pegawai dengan tingkat kecerdasan di atas rata-rata, memiliki latar pendidikan yang relevan, dan menunjukkan keterampilan kerja yang baik cenderung lebih mudah mencapai hasil kerja yang optimal sesuai harapan organisasi.

2. Faktor Motivasi

Motivasi muncul dari sikap individu terhadap pekerjaannya dan lingkungan kerja yang dihadapi. Motivasi berperan sebagai dorongan internal yang menggerakkan pegawai untuk bertindak secara terarah dan konsisten dalam mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya, menurut Kasmir (2020), kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang lebih luas, di antaranya:

1. Kemampuan dan Keahlian: keterampilan dan kecakapan yang dimiliki individu dalam melaksanakan tugasnya.
2. Pengetahuan: tingkat pemahaman seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukannya.
3. Rancangan Kerja: penyusunan atau desain pekerjaan yang membantu memudahkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien.
4. Kepribadian: karakter dan sifat individu yang berpengaruh terhadap perilaku serta etos kerja.
5. Motivasi Kerja: dorongan internal yang menimbulkan semangat dan keinginan untuk bekerja secara optimal.
6. Kepemimpinan: kemampuan pimpinan dalam mengarahkan, mengelola, serta membimbing bawahan.
7. Gaya Kepemimpinan: pola perilaku atau pendekatan yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.
8. Budaya Organisasi: nilai, kebiasaan, dan norma yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi dalam bertindak.
9. Kepuasan Kerja: perasaan senang dan puas yang timbul sebelum maupun setelah melaksanakan pekerjaan.
10. Lingkungan Kerja: kondisi fisik, sosial, dan psikologis di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi kenyamanan dan produktivitas.
11. Loyalitas: bentuk kesetiaan karyawan terhadap perusahaan yang tercermin dari komitmen dan dedikasi kerja.

12. Komitmen: tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan, nilai, serta kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan.
13. Disiplin Kerja: kesungguhan serta tanggung jawab karyawan dalam menjalankan tugas dan menaati aturan kerja yang berlaku.

Berdasarkan uraian di atas, seluruh faktor tersebut memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja baik secara individu maupun organisasi. Setiap faktor memiliki tingkat pengaruh yang berbeda, sehingga upaya peningkatan kinerja memerlukan perhatian menyeluruh terhadap aspek kemampuan, motivasi, serta lingkungan kerja yang mendukung.

2.3.3 Metode Penilaian Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan salah satu aspek krusial dalam sistem manajemen organisasi. Kinerja yang dapat diukur secara objektif berperan penting dalam membantu organisasi mencapai target yang telah ditetapkan, sekaligus menjadi sarana manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan serta akuntabilitas. Selain itu, pengukuran kinerja juga berfungsi sebagai alat evaluasi untuk menilai sejauh mana tujuan dan sasaran organisasi telah tercapai.

Menurut Handoko (2020), penilaian kinerja atau performance appraisal merupakan proses sistematis yang dilakukan organisasi untuk menilai dan mengevaluasi hasil kerja karyawan berdasarkan kriteria tertentu.

Hasibuan (2020) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk menilai perilaku serta hasil kerja karyawan, dengan tujuan menetapkan langkah kebijakan yang akan diambil berdasarkan hasil evaluasi tersebut. Lebih lanjut, Armstrong dalam Priansa (2020) menjelaskan bahwa sistem manajemen kinerja umumnya menerapkan metode penilaian berbasis skala atau peringkat tertentu. Peringkat tersebut menggambarkan tingkat kompetensi dan kualitas hasil kerja pegawai dengan menempatkan performa karyawan pada kategori yang paling sesuai dengan standar penilaian yang telah ditetapkan organisasi.

2.3.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilaksanakan oleh organisasi dengan tujuan strategis yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Kaswan dalam Kurniasari (2020), tujuan penilaian kinerja meliputi hal-hal berikut:

1. Menjadi dasar pertimbangan resmi bagi organisasi dalam pengambilan keputusan, seperti promosi, pembinaan, pelatihan, rotasi, penegakan disiplin, maupun pengurangan tenaga kerja.
2. Berfungsi sebagai alat validasi terhadap hasil tes, dengan cara mengaitkan hasil tes dan hasil penilaian kinerja untuk menilai sejauh mana skor tes mampu mencerminkan kinerja nyata.

3. Menyediakan umpan balik bagi karyawan sebagai bahan pengembangan diri dan perencanaan karier.
4. Mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan serta merumuskan sasaran program pelatihan yang sesuai.
5. Membantu organisasi mendiagnosis permasalahan internal melalui analisis kebutuhan pelatihan dan karakteristik individu, serta membedakan karyawan dengan kinerja efektif dan yang belum optimal.
6. Menumbuhkan motivasi kerja dengan mendorong inisiatif, rasa tanggung jawab, serta upaya untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik.
7. Memberikan data pendukung bagi proses perencanaan sumber daya manusia dan pemetaan kompetensi kerja.
8. Menjadi dasar bagi penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia guna mengevaluasi efektivitas program yang telah diterapkan.

Sementara itu, menurut Werther dan Davis dalam Bintoro dan Daryanto (2020), manfaat penilaian kinerja antara lain:

1. Meningkatkan dan memperbaiki kualitas kinerja karyawan.
2. Menjadi acuan dalam penyesuaian kompensasi atau penghargaan.
3. Membantu dalam penempatan karyawan sesuai dengan kompetensinya.
4. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan.
5. Mendukung perencanaan serta pengembangan karier.
6. Mendeteksi kelemahan dalam proses rekrutmen dan penempatan kerja.
7. Menemukan ketidaktepatan informasi terkait pekerjaan.
8. Mengoreksi kesalahan dalam penentuan jabatan.
9. Menjamin kesempatan kerja yang adil dan setara bagi seluruh karyawan.
10. Mengidentifikasi faktor eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja individu maupun organisasi.
11. Memberikan umpan balik yang bermanfaat bagi departemen sumber daya manusia dalam pengambilan keputusan manajerial.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja berfungsi untuk membantu organisasi mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan, menentukan area yang memerlukan perbaikan, serta menyediakan dasar umpan balik yang berguna dalam peningkatan kinerja individu dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

2.3.5 Indikator Kinerja

Menurut Mangkunegara (2020), indikator kinerja karyawan terdiri dari beberapa aspek utama, yaitu:

1. Kualitas Kerja: menunjukkan tingkat kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan organisasi, meliputi ketelitian, kerapian, dan kesempurnaan hasil kerja.

2. Kuantitas Kerja: mengacu pada jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan sesuai target dan ketentuan yang berlaku di perusahaan.
3. Tanggung Jawab: menggambarkan kemampuan karyawan dalam menerima, melaksanakan, dan mempertanggungjawabkan setiap tugas serta penggunaan fasilitas kerja.
4. Kerja sama: kemampuan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja guna mencapai hasil optimal dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.
5. Inisiatif: mencerminkan kemampuan karyawan untuk bertindak secara mandiri, menyelesaikan masalah, serta melaksanakan pekerjaan tanpa menunggu instruksi langsung dari atasan.

Sementara itu, Mangkunegara (2020) juga menjelaskan bahwa indikator kinerja karyawan dapat dilihat melalui beberapa dimensi berikut:

1. Kualitas: menunjukkan seberapa baik pekerjaan dilakukan oleh karyawan.
2. Kuantitas: berkaitan dengan tingkat produktivitas kerja dalam kurun waktu tertentu.
3. Pelaksanaan tugas: mencerminkan kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara tepat dan akurat.
4. Tanggung jawab: menilai kesadaran karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai kewajiban yang diberikan.

Sementara itu, Indahingwati dan Nugroho (2020) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui lima indikator utama, yaitu:

1. Kuantitas Pekerjaan: mengukur jumlah target yang berhasil dicapai dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan ketentuan aktivitas kerja.
2. Kualitas Pekerjaan: mengukur tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar dan persyaratan yang telah ditentukan.
3. Ketepatan Waktu: menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal atau tenggat waktu yang telah ditetapkan.
4. Kehadiran: menilai kedisiplinan karyawan dalam hadir tepat waktu dan melaksanakan pekerjaan sesuai jam kerja.
5. Kerja sama: menggambarkan kemampuan karyawan dalam berinteraksi dan bekerja sama dengan pihak lain untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa meskipun indikator kinerja dalam setiap organisasi dapat berbeda-beda, secara umum unsur yang paling sering digunakan meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif. Kelima aspek tersebut menjadi dasar utama dalam menilai efektivitas serta kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.4.1 Penelitian sebelumnya

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya

No.	Nama Penelitian, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Mudrik, dkk (2020) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dipatra Semarang Hotel & Convention	Variabel Dependen: - Gaya Kepemimpinan dan budaya Variabel Independen: Kinerja Karyawan	Regresi linier berganda model uji SEM	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2.	Adriyanti dkk (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Sulselbar Cabang Jeneponto	Variabel X : Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Variabel Y: Kinerja karyawan	Analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (a) Gaya kepemimpinan dan Motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sulselbar Jeneponto (b) Gaya kepemimpinan dan Motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sulselbar Jeneponto (c) Variabel Motivasi kerja yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bank Sulselbar Cabang Jeneponto.
3.	Andre Setiawan. Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja (2020)	Variabel Dependen: Gaya kepemimpinan Variabel Independen: - Kinerja Karyawan - Motivasi Kerja - Kepuasan Kerja	Analisis Deskriptif Analisis Regresi Linear Sederhana, Analisis Koefisien Determinasi	Secara parsial : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
4.	Muhammad Nur Rokib, Djoko Santoso, Pengaruh	Variabel Dependen :	Analisis Regresi Linear Berganda,	Secara parsial : Gaya kepemimpinan memiliki

No.	Nama Penelitian, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Gaya kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (2020)	Gaya kepemimpinan Variabel Independen : Kinerja	Koefisien Determinasi	pengaruh signifikan terhadap kinerja
5.	Eka Yulianing Santoso, Hening Widi Oetomo. Pengaruh Gaya kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (2020)	Variabel Dependen : Gaya kepemimpinan Variabel Independen : Kinerja Karyawan	Analisis Deskriptif, Analisis Regresi Linear Berganda, Koefisien Determinasi, Pengujian Hipotesis	Secara parsial : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
6.	Sari dan Putra (2020) Determinasi Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Motivasi, Gaya Kepemimpinan (Sebuah Literatur Review Manajemen Sumber Daya Manusia)	Variabel Dependen - Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Variabel Independen - Motivasi - Gaya Kepemimpinan	Analisis Regresi Linier berganda	Berdasarkan hasil penelitian motivasi memiliki hubungan dan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Motivasi memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja Karyawan. Gaya kepemimpinan memiliki hubungan dan pengaruh terhadap Kepuasan Kerja Gaya kepemimpinan memiliki hubungan dan pengaruh terhadap Kinerja. Kepuasan Kerja memiliki hubungan dan pengaruh terhadap Kinerja.

2.4.2 Kerangka Pemikiran

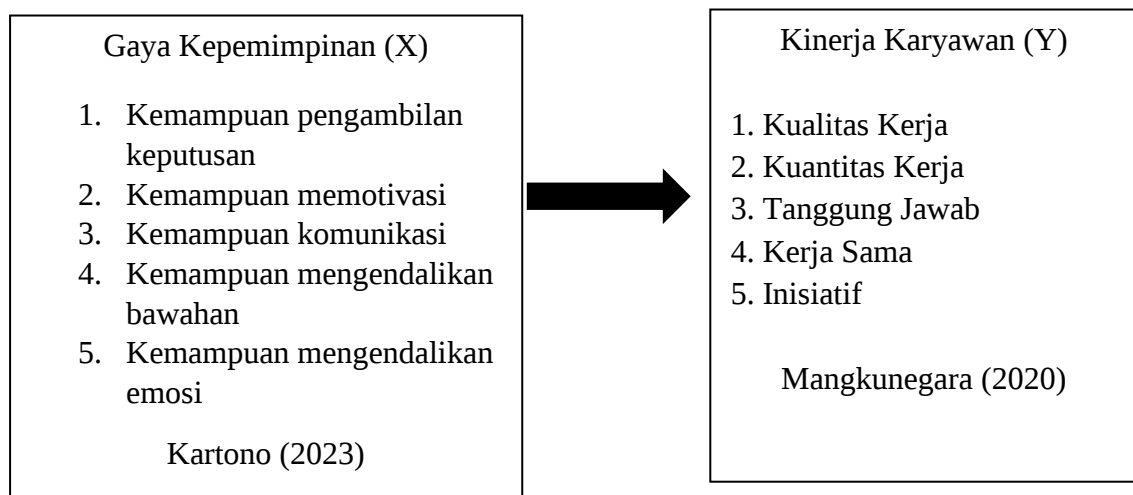
Kinerja karyawan pada suatu organisasi atau instansi memiliki peran penting terhadap pencapaian tujuan dan target organisasi. Para bawahan memiliki seorang pemimpin yang berperan dalam memberikan arahan dan instruksi kerja. Cara dan gaya kepemimpinan yang digunakan akan mempengaruhi tingkat kepatuhan dan kenyamanan bawahan dalam bekerja. Kinerja karyawan dapat diukur melalui empat indikator utama, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab. Sementara itu, gaya kepemimpinan merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan kesempatan luas bagi bawahan untuk berperan aktif dalam proses

pengambilan keputusan. Indikator gaya kepemimpinan meliputi komunikasi, kerja sama, keterlibatan bawahan, pengambilan keputusan, serta motivasi.

Faktor kepemimpinan memiliki pengaruh besar terhadap peningkatan kinerja, baik pada tingkat individu maupun organisasi. Kinerja tidak hanya mencerminkan aspek teknis pelaksanaan tugas, tetapi juga mencakup aspek kelompok dan manajerial. Stephen Robbins (2003) menyatakan bahwa kinerja karyawan akan meningkat apabila pemimpin mampu menyeimbangkan kekurangan individu di lingkungan kerja. Berdasarkan teori Kartono (2023) bahwa gaya kepemimpinan dapat diukur menggunakan indikator kemampuan dalam memotivasi, kemampuan dalam komunikasi, kemampuan dalam mengendalikan bawahan, dan kemampuan dalam mengendalikan emosional. Indikator tersebut dipilih karena secara langsung berkaitan dengan kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, serta membina bawahan dalam proses kerja sehari-hari di dalam organisasi.

Penelitian ini diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh Mudrik, dkk (2020), Adriyanti dkk (2023) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, berdasarkan kerangka pemikiran di atas, berikut disajikan gambar konstelasi penelitian:

Berdasarkan penjelasan pada kerangka pemikiran sebelumnya, kerangka konseptual penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Konstelasi Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2020), hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang kebenarannya masih perlu diuji secara empiris. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Hipotesis 1 : Diduga gaya kepemimpinan karyawan pada PT Intimitra Ciptakarya Kota Yogyakarta sudah baik.
2. Hipotesis 2 : Diduga kinerja karyawan karyawan pada PT Intimitra Ciptakarya Kota Yogyakarta sudah baik
3. Hipotesis 3: Diduga terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Intimitra Ciptakarya Kota Yogyakarta.