

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini penulis akan menjelaskan mengenai landasan-landasan teori yang dijadikan acuan dalam melakukan penelitian, dimana pada bab dua ini akan berisikan mengenai penelitian-penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis penelitian.

#### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang terampil sangat dibutuhkan oleh setiap perusahaan, baik perusahaan milik negara maupun swasta. SDM yang terampil dapat memberikan kinerja yang baik sehingga hal tersebut memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Namun tidak semua SDM yang dimiliki perusahaan itu terampil, oleh karena itu dibutuhkan peran dari manajer untuk mengelola SDM yang dimiliki perusahaan. Dengan manajemen yang baik, SDM yang kurang terampil pun dapat memberikan kinerja yang baik, sebaliknya untuk SDM yang terampil, tentunya manajer dapat memaksimalkan kinerja karyawan tersebut. Peran dari manajer sangat dibutuhkan oleh perusahaan agar setiap SDM dapat memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menurut Haris & Ogbana (2001) dalam buku manajemen sumber daya manusia (Sumual, 2017), manajemen sumber daya manusia adalah program, praktik, dan kebijakan dalam mengelola tenaga kerja perusahaan. Adapun menurut Simamora (2006) dalam buku manajemen sumber daya manusia (Sumual, 2017), MSDM merupakan hal-hal yang berhubungan dengan penggunaan, pelatihan, dan perlindungan SDM. Senada dengan pendapat tersebut, Sedarmayanti (2009) dalam buku manajemen sumber

daya manusia (Sumual, 2017) mengatakan bahwa MSDM merupakan praktik dan kebijakan dalam menentukan aspek SDM dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, mengembangkan, memberikan penghargaan, dan melakukan penilaian. Tugas MSDM adalah mengelola SDM dengan segala potensinya agar visi dan misi perusahaan dapat tercapai.

## 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fokus dari MSDM adalah memberikan kontribusi pada kesuksesan dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Untuk mencapai visi dan misi perusahaan maka dibutuhkan kinerja karyawan yang baik, oleh karena itu dibutuhkan peran dari MSDM dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dimana peran-peran tersebut merupakan fungsi dari MSDM. Menurut Hasibuan (2016) dalam buku manajemen sumber daya manusia (Priyono & Marnis, 2016), fungsi MSDM meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional.

### 2.1. Fungsi Manajerial

#### a. Perencanaan

Perencanaan merupakan merencanakan SDM secara efisien dan efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

#### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah membuat struktur perusahaan yang dibagi sesuai bidang kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi.

#### c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang bertujuan untuk mengarahkan karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif dan efisien agar visi dan misi perusahaan dapat tercapai.

#### d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan yang bertujuan untuk membuat tenaga kerja bekerja sesuai standar operasi prosedur, peraturan-peraturan perusahaan, dan bekerja sesuai target yang telah direncanakan.

## 2.2. Fungsi Operasional

### a. Pengadaan

Kegiatan yang termasuk dalam pengadaan meliputi:

#### (1) Penarikan

Penarikan atau rekrutmen merupakan proses menentukan dan menarik tenaga kerja sesuai kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

#### (2) Seleksi

Seleksi merupakan proses pemilihan individu-individu hasil proses rekrutmen yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi suatu bidang pekerjaan di perusahaan.

#### (3) Penempatan

Penempatan merupakan kegiatan menempatkan tenaga kerja sesuai bidang kerja yang telah ditentukan.

#### (4) Orientasi

Orientasi merupakan kegiatan mengenalkan tenaga kerja dengan menjelaskan tugas pada bidang kerjanya, lingkungan perusahaan, dan budaya perusahaan.

### b. Pengembangan

Pengembangan adalah proses pembelajaran yang dapat meningkatkan keahlian serta keterampilan yang berguna dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### c. Kompensasi

Kompensasi merupakan bentuk balas jasa baik langsung maupun tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai upah yang diberikan oleh perusahaan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan yang bertujuan untuk menyatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan yang bertujuan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

f. Kedisiplinan

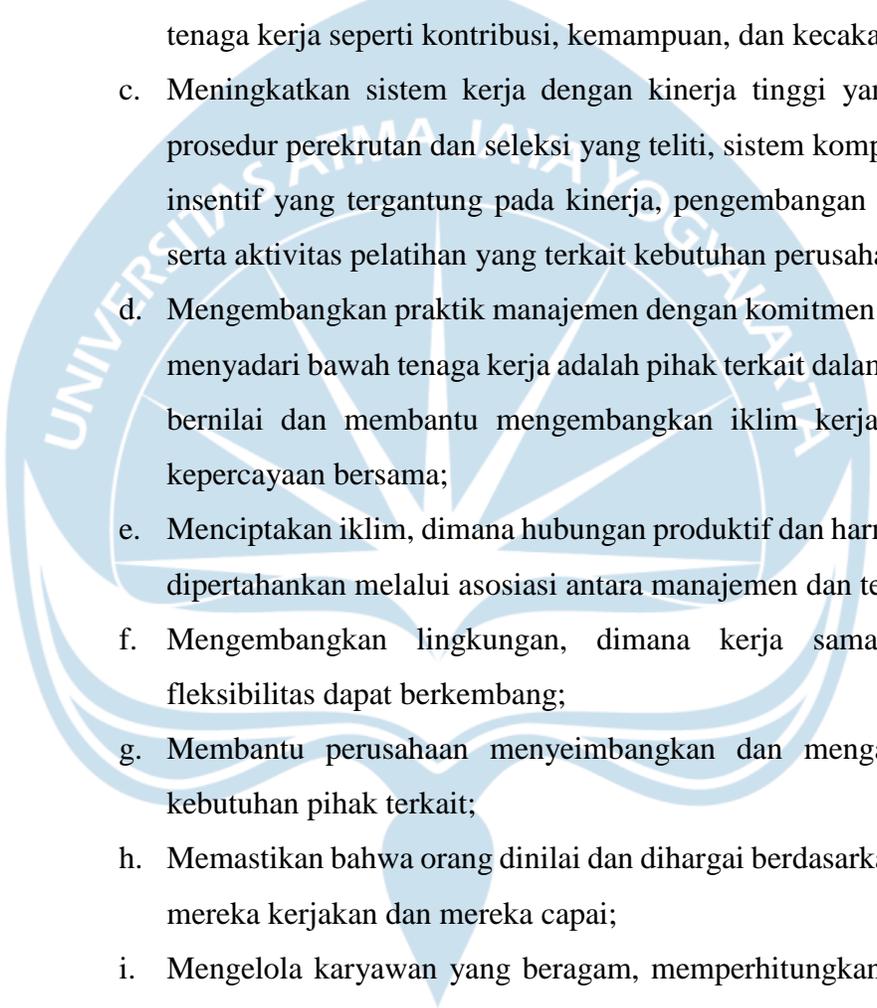
Kedisiplinan merupakan kunci tercapainya suatu tujuan, karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik, maka sulit bagi karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

g. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum tujuan dari MSDM adalah untuk memastikan bahwa visi dan misi perusahaan dapat tercapai melalui kerja sama dan kontribusi aktif dari SDM yang dimiliki oleh perusahaan. Sedangkan secara khusus menurut Sedarmayanti (2007) dalam buku manajemen sumber daya manusia (Sumual, 2017), MSDM bertujuan untuk:

- 
- a. Memungkinkan perusahaan mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang terampil, dapat dipercaya, dan memiliki motivasi tinggi yang dibutuhkan perusahaan;
  - b. Mengembangkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada tenaga kerja seperti kontribusi, kemampuan, dan kecakapan;
  - c. Meningkatkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi, dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait kebutuhan perusahaan;
  - d. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa tenaga kerja adalah pihak terkait dalam organisasi bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama;
  - e. Menciptakan iklim, dimana hubungan produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dan tenaga kerja;
  - f. Mengembangkan lingkungan, dimana kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang;
  - g. Membantu perusahaan menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan pihak terkait;
  - h. Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka kerjakan dan mereka capai;
  - i. Mengelola karyawan yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja, dan aspirasi;
  - j. Memastikan bahwa kesamaan kesempatan tersedia untuk semua;
  - k. Menggunakan pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian karyawan, keadilan, dan transportasi;
  - l. Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental tenaga kerja.

## **B. Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Peran pemimpin sangat diperlukan dalam suatu organisasi, bahkan dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan inti dari manajemen atau organisasi. Menurut (Hemphill & Coons, 1957) dalam buku intisari teori kepemimpinan (Haryono, 2015), kepemimpinan adalah perilaku individu mengarahkan kegiatan kelompok menuju tujuan bersama. Senada dengan pendapat tersebut, Rauch & Behling (1984) dalam buku intisari teori kepemimpinan (Haryono, 2015), mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisir menuju pencapaian tujuan. Senada dengan pendapat tersebut, Jacobs & Jaques (1990) dalam buku intisari teori kepemimpinan (Haryono, 2015), mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses memberikan arahan terhadap usaha kolektif, dan menyebabkan orang bersedia mengeluarkan tenaga untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain untuk memberikan kontribusi terhadap efektifitas dan keberhasilan organisasi (House et al., 1999) dalam buku intisari teori kepemimpinan (Haryono, 2015). Dari beberapa pengertian diatas, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa inti dari kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menggerakkan atau mengajak orang lain untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Kepemimpinan dan pemimpin dapat didefinisikan melalui beberapa pendekatan, diantaranya:

#### **a. Pendekatan berdasarkan sifat**

Pendekatan ini menekankan atribut-atribut pribadi sang pemimpin. Asumsi yang digunakan dalam pendekatan ini bahwa seorang pemimpin memiliki ciri-ciri yang tidak dimiliki oleh orang lain yang bukan pemimpin. Pendekatan ini lebih menekankan bahwa

kemampuan pemimpin telah dimiliki seseorang secara alamiah atau sejak dilahirkan, pendekatan ini disebut *trait theory*.

b. Pendekatan berdasarkan perilaku

Pendekatan ini berfokus pada aspek psikologis, terutama psikologi kelompok. Asumsi yang digunakan dalam pendekatan ini bahwa pemimpin itu dapat dibentuk, pendekatan ini disebut *behavioral theory*.

c. Pendekatan berdasarkan kekuasaan-pengaruh.

Pendekatan ini memahami kepemimpinan berdasarkan proses mempengaruhi antara para pemimpin dan pengikutnya, pendekatan ini disebut sebagai pendekatan kepemimpinan karismatik.

d. Pendekatan situasional

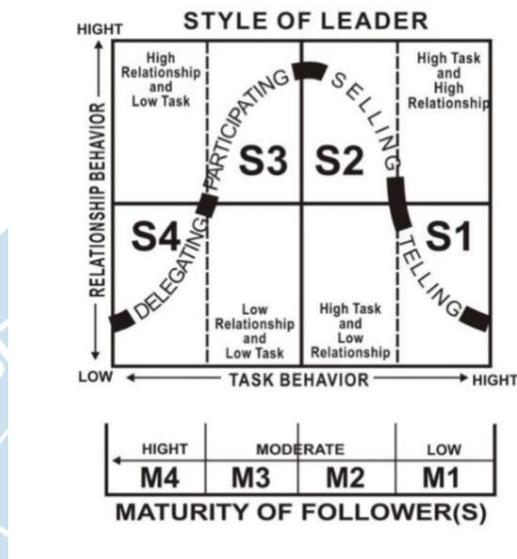
Pendekatan ini menekankan kontekstualitas yang dihadapi pemimpin dalam organisasi seperti tuntutan pekerjaan, sifat pekerjaan, hubungan antara atasan dan bawahan, serta faktor-faktor eksternal dan karakteristik para pengikutnya. Pendekatan ini disebut *contingency theory* atau *situational leadership*.

2. Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki pola dan perilaku yang berbeda dalam memimpin para bawahannya, pola dan perilaku tersebutlah yang bisa disebut sebagai gaya kepemimpinan. Adapun menurut Mulyasa (2009) dalam buku intisari teori kepemimpinan (Haryono, 2015), menyatakan gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Senada dengan pendapat tersebut, Wahyudi (2009) dalam buku intisari teori kepemimpinan (Haryono, 2015) mengatakan gaya kepemimpinan merupakan perilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten. Senada dengan pendapat tersebut, Thoha (2007) dalam buku intisari teori kepemimpinan (Haryono, 2015), mengatakan gaya kepemimpinan

merupakan perilaku yang digunakan oleh pemimpin pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain, dalam hal ini menyalurkan persepsi antara pemimpin dan bawahan. Dari beberapa pengertian diatas, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa inti dari gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang pemimpin gunakan pada saat mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan. Suksesnya seorang pemimpin tergantung pada kemampuannya dalam menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan lingkungan dan karakteristik individual bawahannya. Adapun gaya kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey & Blanchard (1995) dalam buku intisari teori kepemimpinan (Haryono, 2015), yang menjelaskan perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kesiapan atau kematangan bawahan. Pemimpin harus memahami dan mampu menyesuaikan diri dengan kemampuan pengikut, hal ini dapat diketahui dari tingkat kesiapan dan kesediaan pengikut dalam melaksanakan tugas sesuai yang telah ditentukan. Gaya kepemimpinan situasional menyarankan bahwa pemimpin dapat menuntut lebih atau kurang terhadap tugas yang telah diberikan kepada bawahan, atau dapat berfokus pada hubungan antara pemimpin dan bawahan. Semua pertimbangan tersebut didasarkan pada tingkat kesiapan atau kematangan karyawan. Terdapat 4 gaya kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey & Blanchard, yang dapat dilihat dari gambar dibawah ini:

Gambar 1



Sumber:(Haryono, 2015)

1) *Telling* (S1)

Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin bertugas untuk memberitahukan, menunjukkan, dan menginstruksikan secara spesifik kepada bawahan. Maka gaya kepemimpinan ini cocok untuk diterapkan pada kualitas bawahan yang berkompentensi rendah, berkomitmen rendah atau tidak mampu. Kualitas bawahan seperti ini disebut memiliki tingkat kesiapan satu atau *maturity* 1 (M1).

2) *Selling* (S2)

Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin bertugas untuk menjajakan, menjelaskan, dan membujuk. Maka gaya kepemimpinan ini cocok untuk diterapkan pada bawahan yang memiliki sedikit kompetensi, tidak mampu, tapi mau atau termotivasi dalam bekerja. Kualitas

bawahan seperti ini disebut memiliki tingkat kesiapan dua atau *maturity 2 (M2)*.

3) *Participating (S3)*

Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin mengajak para bawahannya untuk ikut berpartisipasi, saling bertukar ide, dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan. Maka gaya kepemimpinan ini cocok untuk diterapkan pada bawahan yang berkompotensi tinggi, mampu tapi tidak mau dalam menjalankan tugas. Kualitas bawahan seperti ini disebut memiliki tingkat kesiapan tiga atau *maturity 3 (M3)*.

4) *Delegating (S4)*

Pada gaya kepemimpinan ini, tugas pemimpin mendelegasikan tugas dan wewenang kepada bawahan dengan menerapkan sistem pengendalian yang baik. Maka gaya kepemimpinan ini cocok untuk diterapkan pada bawahan yang memiliki komptensi tinggi, komitmen tinggi, mampu, dan bersedia untuk bekerja. Kualitas bawahan seperti ini disebut memiliki tingkat kesiapan empat atau *maturity 4 (M4)*.

## C. Motivasi

### 1. Pengertian Motivasi

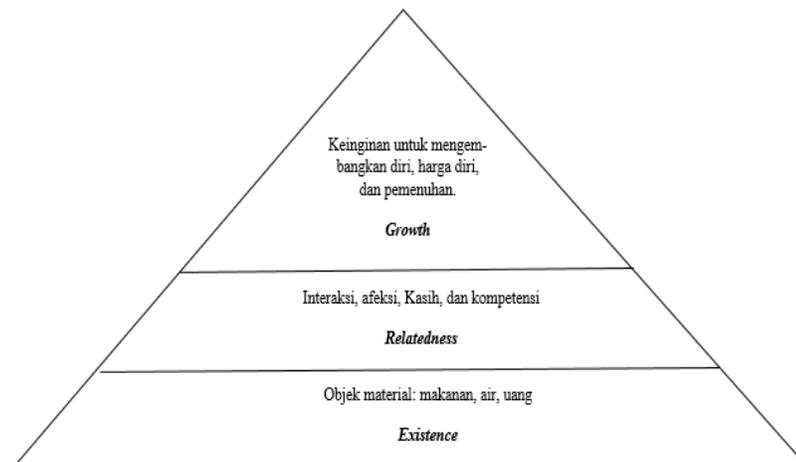
Motivasi merupakan sebuah dorongan atau sesuatu hambatan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam keberlanjutan pekerjaan (Hynds & McDonald, 2010 dalam Shikalepo 2020). Menurut Terry dalam (Yenny, 2019) Motivasi kerja merupakan sesuatu yang dapat menyemangati seseorang untuk dapat bekerja. Kuat lemahnya motivasi kerja yang diberikan kepada seseorang akan ikut berdampak terhadap besar kecil kinerja karyawannya. Terdapat beberapa teori motivasi yang dikemukakan

oleh para ahli salah satunya ialah teori motivasi ERG yang dikemukakan oleh Alderfer.

## 2. Teori Motivasi ERG

Teori motivasi ERG adalah suatu teori motivasi yang tersusun dengan fokus untuk memahami faktor yang akan mempengaruhi perilaku seseorang. Teori ini mengklasifikasikan kebutuhan manusia menjadi tiga bagian yaitu, *existence*, *relatedness*, dan *growth* (Shikalepo, 2020). Teori ini digambarkan dalam sebuah piramida sebagai berikut ini:

Gambar 2



Sumber: (Shikalepo, 2020)

Alderfer menyatakan bahwa bila kebutuhan akan eksistensi tidak terpenuhi, pengaruhnya makin kuat, namun kategori-kategori kebutuhan lainnya mungkin masih penting dalam mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan. Kedua, meskipun suatu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan tersebut dapat berlangsung terus sebagai pengaruh kuat dalam keputusan. Jadi secara umum mekanisme kebutuhan dapat dikatakan *frustration – regression* atau *satisfaction - progression*.

Teori ERG adalah sebuah gambaran dari 3 dasar kebutuhan (Mangkunegara, 2009 dalam Septyan et al., 2017) yang meliputi:

a. *Existence needs*

*Existence need* merupakan kebutuhan yang berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja, benefit.

b. *Relatedness needs*

*Relatedness needs* merupakan kebutuhan interpersonal yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

c. *Growth needs*

*Growth needs* merupakan kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi, hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

## **D. Kinerja**

### **1. Pengertian Kinerja**

Setiap perusahaan tentu memiliki visi dan misi perusahaan, hal tersebut dapat dijadikan sebagai patokan arah berkembangnya perusahaan. Untuk mengetahui perkembangan perusahaan maka ditentukan suatu target yang harus dicapai oleh tenaga kerja, target inilah yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja karyawan.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian target ataupun tujuan perusahaan sebagai penjabaran dari visi, misi, dan rencana strategis suatu perusahaan, baik swasta maupun BUMN yang mengidentifikasi tingkat keberhasilan seseorang dan kegagalan pelaksanaan sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditetapkan (Siagian, 2008 dalam buku manajemen sumber daya manusia Sumual, 2017). Adapun menurut Edison (2016) dalam buku manajemen sumber daya manusia (Sumual, 2017), kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur dalam

periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Senada dengan pendapat tersebut, Sutrisno (2016) dalam buku manajemen sumber daya manusia (Sumual, 2017) mengatakan bahwa kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah diberikan kepadanya serta kuantitas, kualitas, waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas. Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh seseorang dalam menyelesaikan atau melaksanakan tugas-tugas dan pekerjaannya dalam waktu yang telah ditentukan dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh perusahaan.

Kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis oleh karena itu untuk mengetahui apakah karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dan tugas-tugasnya dengan baik, maka dibutuhkan penilaian terhadap pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh individu maupun tim. Adapun menurut Greenberg & Baron (2003) dalam buku manajemen sumber daya manusia (Sumual, 2017), penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah kepentingan perusahaan. Pihak manajerial menggunakan hasil penilaian kinerja sebagai evaluasi untuk mengambil keputusan tentang SDM. Senada dengan pendapat tersebut, Newstrom & Davis (2007) dalam buku manajemen sumber daya manusia (Sumual, 2017) mengemukakan penilaian kerja sebagai suatu proses mengevaluasi kinerja SDM, membagi informasi dan mencari cara meningkatkan atau memperbaiki kinerjanya.

## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Siagian (2002) dalam buku manajemen sumber daya manusia (Sumual, 2017), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu: kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja. Senada dengan pendapat tersebut, Gibson (1997) dalam buku manajemen sumber daya manusia (Sumual, 2017) mengatakan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

a. Faktor individu

Faktor individu terdiri dari: kemampuan, keterampilan, latar belakang, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang.

b. Faktor Psikologis

Faktor psikologis terdiri dari: peran, persepsi, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja.

c. Faktor Organisasi

Faktor Organisasi terdiri dari: struktur organisasi, desain pekerjaan, gaya kepemimpinan, dan sistem penghargaan.

3. Indikator Kinerja Karyawan

Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan diperlukan indikator-indikator yang berfungsi sebagai objek dalam melakukan penilaian kinerja karyawan. Adapun menurut Robbins (2006) dalam (Lie & Siagian, 2018), indikator kinerja merupakan alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut adalah beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan:

a. Kualitas Kerja

Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap kemampuan dan keterampilan karyawan. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam

menyelesaikan pekerjaan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

b. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktifitas diselesaikan pada awal waktu yang telah ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

d. Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya perusahaan (tenaga, uang, bahan baku, teknologi) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang tenaga kerja yang nantinya menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari pengawas. Dimana tenaga kerja memiliki komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

## **E. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Siswanto & Hamid (2017) yang berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi Human Resource Management Compensation and Benefits PT Freeport Indonesia)*” menunjukkan bahwa variabel independen gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan *telling*, gaya kepemimpinan

*selling*, gaya kepemimpinan *participating*, dan gaya kepemimpinan *delegating* berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Andini et al. (2021) yang berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Nugraha Suci Indoretail Kota Bandung)*” menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan mengenai variabel independen gaya kepemimpinan situasional terhadap variabel dependen kinerja karyawan PT. Nugraha Suci Indoretail kota Bandung.

Penelitian yang dilakukan oleh Parashakti & Setiawan (2019) yang berjudul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank BJB Cabang Tangerang)*” menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap variabel dependen kinerja karyawan Bank BJB Tangerang.

Penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari et al. (2019) yang berjudul “*Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada karyawan Lembaga Zakat Yatim Mandiri)*” menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap variabel dependen motivasi dan kinerja karyawan lembaga zakat Yatim Mandiri.

Penelitian yang dilakukan oleh Susanto (2019) yang berjudul “*Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Sagapo Express Medan)*” Menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Sagapo Express Medan.

Tabel 1

Tabel perbedaan penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rendyka Dio Siswanto</li> <li>● Djambur Hamid (2017)</li> </ul>	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi <i>Human Resource Management Compensation and Benefits</i> PT Freeport Indonesia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Analisis Statistik Deskriptif</li> <li>● Uji Asumsi klasik Regresi</li> <li>● Analisis Regresi Linear Berganda</li> <li>● Uji-F dan Uji-T</li> </ul>	Variabel gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan <i>telling</i> , gaya kepemimpinan <i>selling</i> , gaya kepemimpinan <i>participating</i> , dan gaya kepemimpinan <i>delegating</i> berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, baik secara simultan maupun parsial.

Lanjutan Tabel 1

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mirdha Rachma Andini</li> <li>● Sri Suwarsi</li> <li>● Aminudin Irfani (2021)</li> </ul>	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan <i>Self Efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Nugraha Suci Indoretail Kota Bandung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Analisis Statistik Deskriptif</li> <li>● Analisis Regresi Linear Berganda</li> <li>● Uji-F dan Uji-T</li> </ul>	Terdapat pengaruh signifikan mengenai variabel gaya kepemimpinan situasional secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Nugraha Suci Indoretail kota Bandung.
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ryani Dhyani Parashakti</li> <li>● Dede Irfan Setiawan (2019)</li> </ul>	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank BJB Cabang Tangerang)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Analisis statistik deskriptif</li> <li>● Analisis regresi linear berganda</li> <li>● Uji-F dan Uji-T</li> </ul>	Terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap variabel dependen kinerja karyawan Bank BJB Tangerang

Lanjutan Tabel 1

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Wulan Purnamasari</li> <li>● Adheke Lista Mardiningrum</li> <li>● Abdul Halik (2019)</li> </ul>	Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Disiplin Kerja Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada karyawan Lembaga Zakat Yatim Mandiri)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Analisis statistik deskriptif</li> <li>● Analisis jalur</li> <li>● Uji-T</li> </ul>	Terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap variabel dependen motivasi dan kinerja karyawan lembaga zakat Yatim Mandiri.

Lanjutan Tabel 1

No	Nama Peneliti (tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Susanto (2019)</li> </ul>	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Sagapo Express Medan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisis statistik deskriptif</li> <li>Analisis regresi linear</li> <li>Uji-t</li> </ul>	Terdapat pengaruh signifikan antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Sagapo Express Medan

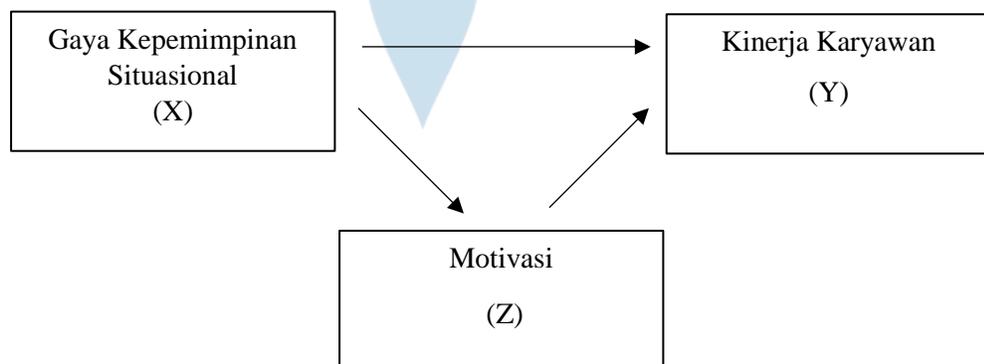
#### F. Kerangka Berfikir

Tak dapat dipungkiri bahwa pemimpin memiliki andil yang besar dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam mengarahkan karyawannya, pemimpin menggunakan berbagai gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan tingkat kesiapan karyawan-karyawannya, hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan. Gaya kepemimpinan situasional diklasifikasikan menjadi 4 bagian yaitu *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* (Hersey & Blanchard, 1995) dalam buku intisari kepemimpinan (Haryono, 2015). Adapun penelitian yang dilakukan oleh Siswanto & Hamid (2017) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi Human Resource Management Compensation and Benefits PT Freeport Indonesia)” menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan mengenai gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Freeport Indonesia.

Selain meningkatkan kinerja karyawannya, kepemimpinan terbukti dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, adapun penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari et al. (2019) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada karyawan Lembaga Zakat Yatim Mandiri)” menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif mengenai gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan lembaga zakat Yatim Mandiri. Karyawan yang termotivasi terbukti lebih bersemangat dalam bekerja dan hal tersebut berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan tersebut. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Parashakti & Setiawan (2019) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank BJB Cabang Tangerang)” menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap variabel dependen kinerja karyawan Bank BJB Tangerang.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang telah dijadikan acuan dalam penelitian ini, peneliti menyusun kerangka penelitian sebagai berikut:

Gambar 3



## G. Hipotesis

Gaya kepemimpinan situasional membahas perilaku seorang pemimpin yang berkaitan dengan fungsi kepemimpinannya dan hubungan antara atasan dengan bawahan (Hersey & Blanchard, 1995) dalam buku intisari kepemimpinan (Haryono, 2015). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari et al. (2019) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada karyawan Lembaga Zakat Yatim Mandiri)” menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen gaya kepemimpinan terhadap variabel dependen motivasi kerja karyawan lembaga zakat Yatim Mandiri. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

**Hipotesis 1:** Terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan situasional (X) terhadap motivasi karyawan (Z)

Gaya kepemimpinan situasional membahas perilaku seorang pemimpin yang berkaitan dengan fungsi kepemimpinannya dan hubungan antara atasan dengan bawahan (Hersey & Blanchard, 1995) dalam buku intisari kepemimpinan (Haryono, 2015). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Siswanto & Hamid (2017) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi Human Resource Management Compensation and Benefits PT Freeport Indonesia)” menunjukkan bahwa variabel independen gaya kepemimpinan yang terdiri dari gaya kepemimpinan *telling*, gaya kepemimpinan *selling*, gaya kepemimpinan *participating*, dan gaya kepemimpinan *delegating* berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen kinerja karyawan, sependapat dengan pernyataan tersebut, adapun penelitian yang dilakukan oleh Andini et al. (2021) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Nugraha Suci Indoretail Kota Bandung)” menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan mengenai variabel independen gaya kepemimpinan

situasional terhadap variabel dependen kinerja karyawan PT. Nugraha Suci Indoretail kota Bandung.. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

**Hipotesis 2:** Terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan situasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

Motivasi merupakan sebuah dorongan atau sesuatu hambatan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam keberlanjutan pekerjaan (Hynds & McDonald, 2010 dalam Shikalepo 2020). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Parashakti & Setiawan (2019) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank BJB Cabang Tangerang)” menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen motivasi terhadap variabel dependen kinerja karyawan Bank BJB Tangerang. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Susanto (2019) yang berjudul “Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Sagapo Express Medan)” Menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Sagapo Express Medan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

**Hipotesis 3:** Terdapat pengaruh antara variabel motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

Gaya kepemimpinan situasional membahas perilaku seorang pemimpin yang berkaitan dengan fungsi kepemimpinannya dan hubungan antara atasan dengan bawahan. Pemimpin memiliki peranan dalam mendorong, memotivasi, dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keefektifan seorang pemimpin tidak ditunjukkan pada jumlah kekuasaan yang dimiliki tapi ditunjukkan oleh perhatian dan komitmen pertumbuhan bawahannya, sehingga dapat meningkatkan semangat kerja yang lebih baik sehingga kinerjanya

bisa lebih meningkat (Hersey & Blanchard, 1995) dalam buku intisari kepemimpinan (Haryono, 2015). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari et al. (2019) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada karyawan Lembaga Zakat Yatim Mandiri)” menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen gaya kepemimpinan terhadap variabel dependen motivasi kerja karyawan lembaga zakat Yatim Mandiri. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Parashakti & Setiawan (2019) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank BJB Cabang Tangerang)” menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen motivasi terhadap variabel dependen kinerja karyawan Bank BJB Tangerang. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis keempat sebagai berikut:

**Hipotesis 4:** Terdapat pengaruh antara Gaya kepemimpinan situasional (X) terhadap kinerja (Y) melalui motivasi (Z) sebagai variabel mediasi pada CV. Bali Image Collection