

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teoritis

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Kedua kata "gaya" dan "kepemimpinan" membentuk istilah "gaya kepemimpinan". Gaya dapat berupa kekuatan, kemampuan bertindak, kekuatan, sikap, variasi (seperti cara, penampilan, bentuk, dan sebagainya), cara bergerak, dan perilaku. Berbagai cara dan kekuatan seseorang dalam mempengaruhi orang lain menentukan gaya masalah. Jika seseorang berusaha untuk mengubah perilaku orang lain, terutama jika para anggotanya tampak berubah ke arah yang positif, kepemimpinan dianggap berhasil.

Hasibuan (2015) Gaya kepemimpinan adalah seorang pemimpin yang bagaimana menjalankan fungsi kepemimpinan dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar . Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung makna perilaku seorang pemimpin yang berkaitan dengan kemampuan kepemimpinannya. Pilihan ini seringkali membentuk pola atau bentuk tertentu. Sedangkan Hersey (dalam Sari Ratna, 2013) mengartikan gaya kepemimpinan sebagai pola tingkah laku (perkataan dan tindakan) seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

Pada saat apa pun jika seseorang berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, kegiatan semacam itu telah melibatkan seseorang dalam aktivitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu, dan orang tadi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Lebih lanjut dukungan teori dari pembahasan ini adalah sebagaimana Gaya kepemimpinan menurut teori Path-Goal Luthans (2005) dalam Wawan Kurniawan (2010) adalah: 1. Kepemimpinan Directive, 2. Kepemimpinan Partisipative, 3. Kepemimpinan Supportive.

Untuk lebih jelasnya ketiga gaya kepemimpinan di atas dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Directive

Kepemimpinan directive adalah suatu gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin dengan secara langsung berbau dengan bawahan untuk menjelaskan tugas-tugas kelompok yang telah diberikan, memberitahukan kepada para karyawan atau bawahannya tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan dengan baik, menetapkan hubungan yang jelas tentang garis-garis untuk komando, melakukan instruksi kepada para karyawan, mengatakan kepada para karyawan bagaimana caranya mendapatkan hadiah serta pemimpin memberikan hadiah bagi karyawan yang sukses dan berperan serta dalam perusahaan dan memberikan hukuman kepada karyawan yang lalai dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan hal ini dimaksudkan untuk mengontrol para karyawan agar lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2. Kepemimpinan Partisipative

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

menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pimpinan memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

Falsafah pimpinan ialah "pimpinan (dia) adalah untuk bawahan". Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan oleh pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya. Pimpinan menganut sistem manajemen terbuka (open management) dan desentralisasi wewenang yang akan dijalankan. Pimpinan dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

3. Kepemimpinan yang Mendukung

Gaya kepemimpinan yang mendukung adalah ketika seorang pemimpin menunjukkan hal-hal yang menarik minat anggotanya, bersikap bersahabat, memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk menyampaikan perasaan dan perhatiannya, memperhatikan konflik yang terjadi di kelompok karyawan, memberi hadiah kepada para karyawan agar mereka terus berkomitmen pada pekerjaan mereka, dan menekankan pentingnya hubungan antar anggota kelompok.

2.1.1.1 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Benne & Sheats dalam Pabundu Tika (2014) menyatakan antara lain, yaitu fungsi tugas sebagai berikut:

- 1) Memberi Inisiatif
- 2) Memberi informasi
- 3) Memberi opini
- 4) Menyimpulkan

Fungsi pembentukan dan pembinaan kelompok sebagai berikut:

- 1) Dorongan
- 2) Keharmonisan
- 3) Standar-standar kedudukan
- 4) Pengawasan dalam kelompok

2.1.2 Motivasi

Motivasi berasal dari kata dalam bahasa latin yakni *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Semua perilaku manusia biasanya didasari akan motivasi atau dorongan dalam banyak hal yang menyebabkan mereka berperilaku demikian. Pada manajemen, motivasi adalah hal yang menyebabkan semua anggota organisasi untuk bekerja dalam menyelesaikan pekerjaan yang sesuai motif atau tujuan organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai.

(Riva'i & Sagala, 2013) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal-hal tertentu sesuai dengan tujuan individu. Menurut Siagian dalam Kartika (2010) definisi dari motivasi adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

As'ad dalam Roesyadi (2012) mengemukakan bahwa motivasi sering sekali diartikan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu.

Berdasarkan pernyataan dari beberapa ahli diatas, peneliti menyimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukan sehingga ia dapat mencapai tujuannya. Setiap individu memiliki kondisi internal dan eksternal yang turut berperan dalam aktivitas dirinya sehari-

hari. Salah satu dari kondisi internal dan eksternal tersebut adalah "motivasi". Berkaitan dengan pengertian motivasi, berbagai pakar menyetujui pandangan-pandangan tentang motivasi, diantaranya ialah

Sunyoto (2013) mengemukakan pengertian motivasi sebagai berikut :
"Motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya". Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan yang akan mewujudkan suatu perilaku dalam mencapai tujuan kepuasan dirinya pada tipe kegiatan yang spesifik, dan arah tersebut positif dengan mengarah mendekati obyek yang menjadi tujuan.

Hasibuan (2008) mendefinisikan : " Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan ".

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidak seimbangan. Karena motivasi adalah hal yang mendorong, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mereka mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal, motivasi dianggap penting. Pentingnya motivasi meningkat seiring dengan integrasi manajer dalam mencapai tujuan mereka.

Perusahaan tidak hanya membutuhkan pekerja yang mampu, cakap, dan terampil, yang lebih penting mereka harus mau bekerja keras dan mencapai hasil kerja terbaik mereka. Tidak ada artinya kemampuan dan kecakapan pegawai, juga tidak hanya perlu memberikan insentif finansial atau insentif lainnya, tetapi harus memberikan motivasi dalam bentuk inmateri, seperti penghargaan atas pekerjaannya, kesempatan untuk berkumpul dengan orang-orang di sekitarnya, tempat kerja yang aman, dan sebagainya. Oleh karena itu, para manajer dan

pimpinan harus memperhatikan pemberian motivasi ini, terutama jika para pekerja menunjukkan hasil kerja yang buruk.

Teori – teori motivasi sebagai berikut :

1. Teori Motivasi Douglas McGregor

Teori Mc Gregor, sering disebut teori X dan teori Y Mc Gregor. Douglas Mc Gregor mengemukakan bahwa ada dua pandangan tentang manusia: yang pertama dasarnya negatif – Teori X – dan yang lainnya pada dasarnya positif – Teori Y. Teori X dan Teori Y yang ia ajukan dalam memandang manusia (karyawan). Profesor Douglas Mc Gregor dari Massachusetts Institute of Technology, mengadakan suatu pembahasan mengenai faktor motivasi yang efektif. Ia menyatakan bahwa ada dua pendekatan atau filsafat manajemen yang mungkin diterapkan dalam perusahaan. Masing-masing pendekatan itu mendasarkan diri pada serangkaian asumsi mengenai sifat manusia yang dinamainya teori X dan teori Y.

2. Teori Maslow

Abraham Maslow, seorang psikolog, telah mengembangkan sebuah teori motivasi yang telah mendapat sambutan luas dalam mana dia mengatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan manusia dapat dimasukkan ke dalam lima kategori yang disusun menurut prioritas. Kebutuhan manusia, menurut Maslow adalah sebagai berikut :

- a. Physiological needs - kebutuhan badaniah, meliputi sandang, pangan dan pemuasan seksual.
- b. Safety needs-kebutuhan akan keamanan, meliputi baik kebutuhan akan keamanan jiwa maupun kebutuhan akan keamanan harta benda seseorang.
- c. Social needs–kebutuhan sosial, meliputi kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan akan perasaan dihormati, kebutuhan akan perasaan maju atau berprestasi dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (sense or participation).

- d. Esteem needs – kebutuhan akan penghargaan berupa kebutuhan akan harga diri dan pandangan baik dari orang lain terhadap kita.
- e. Self actualization needs – kebutuhan akan kepuasan diri yaitu kebutuhan untuk mewujudkan diri yaitu kebutuhan mengenai nilai dan kepuasan yang didapat dari pekerjaan.

Maslow berpendapat bahwa tingkah laku atau tindakan masing-masing individu pada suatu saat tertentu, biasanya ditentukan oleh kebutuhannya yang mendesak. Oleh karena itu setiap manajer yang ingin memotivasi bawahannya perlu memahami hirarki daripada kebutuhan-kebutuhan manusia.

3. Teori Mc Clelland

David Mc Clelland, direktur pusat penelitian kepribadian di Universitas Harvard, bersama-sama dengan kawan-kawannya setelah mempelajari persoalan yang menyangkut keberhasilan selama dua puluh tahun telah memformulasikan konsep kebutuhan untuk keberhasilan (*the need to achieve*). Karena konsepnya disebut orang *achievement motivation theory*.

Menurut David Mc Clelland, orang yang mempunyai kebutuhan untuk keberhasilan, yakni mempunyai keinginan kuat untuk mencapai sesuatu, mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Mereka menentukan tujuan tidak terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah, tetapi tujuan itu cukup merupakan tantangan untuk dapat dikerjakan dengan baik.
- b. Mereka menentukan tujuan seperti itu, karena mereka secara pribadi dapat mengetahui bahwa hasilnya dapat dikuasai bila mereka kerjakan sendiri.
- c. Mereka senang kepada pekerjaannya itu dan merasa sangat berkepentingan dalam keberhasilannya sendiri.
- d. Mereka lebih suka bekerja di dalam pekerjaan yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya.

2.1.2.1 Faktor –Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Edy Sutrisno (2014) Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstem yang berasal dari pegawai.

Faktor Intern

- 1) Keinginan untuk dapat hidup Merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan hidup itu baik atau jelek, apakah halai atau haram dan sebagainya
- 2) Keinginan untuk dapat memiliki Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat mendorong orang untuk mau bekerja sama
- 3) Keinginan untuk memperoleh pengakuan Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal: adanya penghargaan terhadap prestasi, adananya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat
- 4) Keinginan untuk memperoleh penghargaan Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status social yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras. Jadi harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rejeki, sebab status untuk diakui sebagai orang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja dan sebagainya.

Faktor eksternal

- 1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja yang bersih jelas akan memotivasi tersendiri bagi para pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun, lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan yang mempunyai kreatifitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para pegawai

2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para pegawai untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para pegawai bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang.

3) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

4) Status dan tanggung jawab

Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan sdipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatankegiatan. Jadi, status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan sense of achievement dalam tugas sehari-hari.

5) Peraturan yang fleksibel

System dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para pegawai. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara pegawai dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para pegawai, pemberian kompensasi, promosi, mutasi, dan sebagainya.

2.1.2.2 Indikator Motivasi

Orang termotivasi dapat dilihat dari ciri-ciri yang ada pada diri orang tersebut. Ciri-ciri orang termotivasi antara lain tidak mudah putus asa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, selalu merasa ingin membuat prestasinya meningkat. Indikator motivasi kerja seorang pegawai menurut Rizka (2015) terdiri atas:

- a. Mutu pekerjaan, merupakan peningkatan hasil pekerjaan baik secara kuantitas dan kualitas.
- b. Pelaksanaan tugas, merupakan kemampuan yang harus dimiliki untuk melaksanakan tugas/ pekerjaan.
- c. Inisiatif, merupakan keinginan/prakarsa dari pegawai untuk melaksanakan pekerjaan.
- d. Hubungan kerja, merupakan hubungan kerja antara pimpinan dan pegawai.
- d. Pengorbanan, merupakan pengakuan dan penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang telah melaksanakan pekerjaan.

2.1.3 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi yang dicapai oleh seseorang). Prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi oleh keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan. Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut.

Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memberlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja

yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

(Wushe & Shenje, 2019) Kinerja adalah hasil kerja seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas, seperti standar kerja, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. (Pelealu, 2015) Kinerja merupakan konsep multidimensi yang mencakup tiga aspek, yaitu: sikap, kemampuan dan prestasi.

Unjuk kerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian kerja.

Menurut Irham Fahmi (2016) Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode tertentu. Menurut Wibowo (2014) Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut, implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi motivasi, dan kepentingan. Menurut Mangkunegara (2013) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli dapat diartikan bahwa Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja dapat diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut memiliki kriteria keberhasilan yang

telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa adanya tujuan serta target, kinerja seseorang atau organisasi tidak dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya.

Tiga faktor penting membentuk kinerja: kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi. Kinerja seorang pekerja akan meningkat jika faktor-faktor ini lebih tinggi. Kinerja atau performance pada dasarnya adalah merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Kinerja pegawai yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut :

1. Kuantitas dari hasil/jumlah keluaran (quantity of output) Standar keluaran (output) digunakan lebih sering untuk menilai prestasi karyawan di bidang produksi atau teknis. Ini dilakukan dengan membandingkan kemampuan sebenarnya dengan jumlah keluaran yang seharusnya (standar normal). Misalnya, pekerja di bagian produksi pabrik rokok hanya dapat menghasilkan 250 batang rokok per hari, meskipun standar industri adalah 300 batang per hari. Ini menunjukkan bahwa karyawan tersebut masih memiliki kinerja di bawah rata-rata.
2. Kualitas hasil/kualitas keluaran (kualitas output): Standar kualitas digunakan jika yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja pegawai adalah kurang dari setengah produk yang cacat. Standar ini lebih menekankan pada kualitas barang yang dibuat daripada jumlah output. Tingkat kesalahan (cacat) yang ditolerir, misalnya, adalah hanya lima batang rokok dari seratus batang rokok yang diproduksi. Pegawai dianggap memiliki prestasi yang baik jika mereka dapat mencapai batas maksimum.
3. Ketepatan waktu dari hasil Ketepatan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian terhadap prestasi kerja. Apabila pegawai dapat memperpendek/mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka pegawai tersebut dapat dikatakan telah memiliki prestasi yang baik. Sebagai

contoh, waktu standar yang ditetapkan untuk menghasilkan 100 batang rokok adalah 120 menit, jika pegawai dapat mempersingkat menjadi 100 menit/100 batang maka prestasi pegawai tersebut dikatakan baik.

4. Kehadiran Ada sebagian organisasi yang mengukur atau menilai prestasi kerja pegawainya dengan melihat daftar hadir. Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi.
5. Kemampuan bekerja sama Standar ini biasanya digunakan untuk menilai kinerja pegawai pada tingkat supervisor dan manajer. Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerja sama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila masing-masing supervisor mampu memotivasi mereka secara baik.

Ada dimensi kinerja lain yang dapat diterapkan pada berbagai jenis pekerjaan selain yang biasa disebutkan di atas. Faktor-faktor yang paling penting untuk posisi tersebut akan diidentifikasi melalui kriteria pekerjaan, juga dikenal sebagai kriteria pekerjaan, atau dimensi khusus dari kinerja pekerjaan. Sebagai contoh, posisi seorang dosen perguruan tinggi dapat mencakup persyaratan untuk pekerjaan mengajar, penelitian, dan pelayanan. Kinerja karyawan berdasarkan kriteria pekerjaan harus diukur dan dibandingkan dengan standar, dan hasilnya harus disampaikan kepada karyawan. Kriteria pekerjaan adalah faktor paling penting yang dilakukan oleh karyawan dalam pekerjaan mereka karena menentukan apa yang dibayar organisasi untuk dilakukan oleh karyawan.

Selain dimensi kinerja yang sudah disebutkan di atas, ada dimensi kinerja tambahan yang dapat diterapkan pada berbagai jenis pekerjaan. Kriteria pekerjaan, atau dimensi khusus dari kinerja pekerjaan, akan digunakan untuk menentukan faktor-faktor yang paling penting untuk posisi tersebut. Sebagai contoh, peran seorang dosen perguruan tinggi dapat mencakup kewajiban untuk mengajar, melakukan penelitian, dan menyediakan layanan. Faktor paling penting

yang dilakukan oleh karyawan dalam pekerjaan mereka adalah kriteria pekerjaan, yang menentukan apa yang dibayar organisasi untuk dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan harus diukur dan dibandingkan dengan standar, dan hasilnya harus disampaikan kepada karyawan.

Indikator dalam kinerja menurut Peraturan Menteri Menteri Perindustrian Republik Indonesia Nomor 98/M-IND/PER/11 /2015,

- a. Kuantitas, merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai oleh pegawai
- b. Kualitas, merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai oleh pegawai.
- c. Waktu, merupakan ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
- d. Orientasi pelayanan, merupakan sikap dan perilaku kerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
- e. Integritas, merupakan kemampuan seorang pegawai untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
- f. Komitmen, merupakan kemauan dan kemampuan seorang pegawai untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
- g. Disiplin, merupakan kesanggupan seorang pegawai untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi.
- h. Kerja sama, merupakan kemauan dan kemampuan seorang pegawai untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diembannya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian dapat dijadikan referensi atau dasar dari penelitian yang akan dilakukan oleh penulis, berikut merupakan penelitian terdahulu yang terpilih dan dapat dilihat melalui tabel berikut:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

Tahun	Nama	Judul	Hasil Penelitian
2019	Hasbiana Delimunthe	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Usaha Pembungkusan Garam Konsumsi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan usaha pembungkusan garam pada CV. Karya Pertiwi Medan
2020	Nirmala	Analisis gaya kepemimpinan terhadap motivasi kinerja pegawai di puskesmas tigarunggu	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja di puskesmas tigarunggu membantu dalam kinerja karyawan
2021	Farida agustin	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja	Hasil penelitian menemukan Gaya kepemimpinan

		Karyawan Pada PT. Gama Panca Makmur Di medan	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2023	Aneu Nandya Indayanti	Pengaruh Gaya kepemimpinan Profetik Terhadap Motivasi Kinerja di Institusi Perguruan Tinggi	Hasil penelitian bahwa secara keseluruhan kepemimpinan profetik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di institusi Pascasarjana UIN Bandung.
2023	Rizky B. Angkuna	Analisis perilaku kepemimpinan terhadap motivasi dan kinerja pegawai dibalai pemyarakatan kelas I tangerang	Perilaku kepemimpinan Kepala Bapas ini adalah membangun budaya bagaimana menjadikan diri seorang pemimpin yang mau memahami orang lain dan membiarkan orang lain menjadi pemimpin bagi diri mereka sendiri.
2023	Mohammad Bahrul Ulum	Analisis Pengaruh Gaya	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif

		<p>Kepemimpinan terhadap Motivasi, Kedisiplinan dan Kinerja</p>	<p>terhadap motivasi. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kedisiplinan. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja maka jika motivasi meningkat maka kinerja juga ikut meningkatkan. Kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja, namun Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja.</p>
2021	Wirae Gunawan	<p>Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja DLHKP Kabupaten Gunung Mas</p>	<p>Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi</p>

			kerja, Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi, Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
2022	Irpan Ariansyah	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kinerja Petugas Lembaga Peasyarakat	Hasil penelitian menemukan bahwa stress kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja. Dinyatakan bahwa besarnya kontribusi kepemimpinan terhadap kinerja menunjukkan pengaruh cukup signifikan
2021	Bambang Noer Supriyono	Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap Kinerja karyawan melalui motivasi kerja	Hasil penelitian kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja di PT. Jaddi Foods. kompensasi tidak memiliki pengaruh yang

			<p>signifikan terhadap motivasi kerja di PT. Jaddi Foods.</p> <p>kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja di PT. Jadi Foods.</p> <p>motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Jaddi Foods.</p> <p>kepemimpinan berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di PT Jaddi Foods.</p>
2018	Amy Nurhuda	<p>Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, Disiplin kerja, lingkungan kerja terhadap Motivasi dan kinerja karyawan Rumah sakit anwar</p>	<p>Hasil Penelitian gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. gaya kepeimpinann transformasional</p>

		medika jl. Raya bypass krian Km. 33 balongbendo – sidoarjo	tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi. motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
--	--	--	--

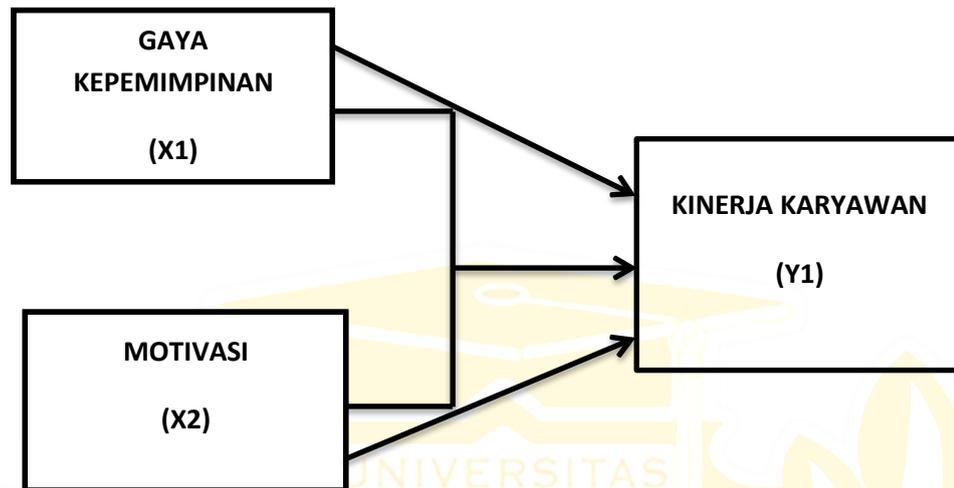
2.3 Kerangka Berpikir

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah suatu gambaran mengenai kemampuan karyawan dalam menangani setiap pekerjaan, dimana tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuan karyawan dalam menghasilkan suatu pekerjaan yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Pasolong (2008) bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yakni : Motivasi dan kepemimpinan,. Hal ini motivasi menurut Badeni (2013) bahwa motivasi adalah salah satu aspek yang sangat penting menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja.

Agar seseorang mampu memotivasi seseorang, ia perlu memahami bagaimana proses motivasi itu terbentuk kemudian, Heidjrachman dan Husnan (2009) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan perusahaan dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas maka dapat disajikan kerangka pikir yang digunakan dalam penelitian ini yang dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Keterangan :

X1 : Gaya Kepemimpinan

Y1 : Motivasi

Y2 : Kinerja Karyawan

2.4 Definisi Operasional

Definisi operasional variabel bertujuan untuk menjelaskan tentang variabel penelitian. Variabel penelitian ini adalah variabel Independen (X) yang terdiri dari 1 Variabel (X) Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi (X2) dan variabel dependen (Y) yakni Kinerja Karyawan (Y1). Variabel Independen adalah variabel yang dapat mempengaruhi perubahan dalam variabel dependen dan mempunyai hubungan yang positif maupun negative bagi variabel dependen. Variabel dependen adalah variabel yang menjadi perhatian utama dalam sebuah pengamatan, yaitu variabel yang di jelaskan oleh variabel independen.

Tabel 2. 2
Definisi Operasional Variabel

NO	Variabel	Definisi	Indikator
1	Gaya Kepemimpinan (X1)	Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.	1) Memberi Inisiatif 2) Memberi informasi 3) Memberi opini 4) Menyimpulkan
2	Motivasi (X2)	Motivasi sering sekali diartikan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat sehingga motivasi tersebut merupakan driving	1. Mutu pekerjaan 2. Pengorbanan 3. Pelaksanaan tugas 4. Hubungan kerja

		force yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu. (Roesyadi 2012)	
3	Kinerja Karyawan (Y1)	Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut, implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi motivasi, dan kepentingan. Wibowo (2014)	1. Kualitas 2. Waktu 3. Komitmen 4. Kerja sama

2.5 Hipotesis

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Karyawan pada Central Park Zoo.
2. Motivasi Kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Central Park Zoo.
3. Gaya kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Central Park Zoo.