

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan sasaran yang diharapkan oleh orang yang memberikan pengaruh. Kepemimpinan adalah sebuah alat atau suatu proses dalam organisasi untuk membujuk orang lain agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela dalam mencapai sasaran organisasi (Lansia *et al.*, 2021). Kepemimpinan merupakan kekuatan semangat dan moral kreatif yang dapat mempengaruhi anggota untuk mengubah sikap sehingga mereka searah dengan kemauan dan aspirasi pemimpin. Menurut Mulyono (2018) kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari orang di dalam kelompok. Gaya kepemimpinan adalah sifat dan perilaku pemimpin yang diterapkan kepada bawahannya untuk membimbing bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan.

Kepemimpinan ialah suatu proses mempengaruhi orang lain buat melakukan pekerjaan sesuai dengan target yg diharapkan sang orang yg menyampaikan pengaruh. Kepemimpinan ialah sebuah alat atau suatu proses pada organisasi buat membujuk orang lain supaya bersedia melakukan sesuatu secara sukarela pada mencapai sasaran organisasi (Lansia *et al.*, 2021). Kepemimpinan ialah kekuatan semangat serta moral kreatif yg dapat mensugesti anggota buat mengubah perilaku sehingga mereka searah dengan kemauan serta aspirasi

pemimpin. menurut Mulyono (2018) kepemimpinan artinya proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas tugas asal orang pada dalam kelompok. Gaya kepemimpinan adalah sifat serta sikap pemimpin yang diterapkan kepada bawahannya buat membimbing bawahannya pada melaksanakan pekerjaan.

Gaya kepemimpinan artinya suatu cara bagaimana seseorang pemimpin bisa memengaruhi para pengikut supaya sukarela melakukan berbagai macam tindakan (Efhendy *et al.*, 2021). Gaya kepemimpinan yg efektif akan mempertinggi kinerja karyawan, motivasi serta terciptanya lingkungan yg positif. Gaya kepemimpinan berdasarkan Rifa'i *et al.*, (2019) ialah kemampuan buat memberikan akibat konstruktif pada orang lain, atau kemampuan bekerja sama buat mencapai tujuan yang direncanakan. Cara yg digunakan pada memimpin bawahannya ialah istilah sederhana asal gaya kepemimpinan. Menurut Sintani *et al.*, (2022) mengelompokkan 3 gaya kepemimpinan, yakni:

1. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya ini bercirikan keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan, komunikasi dua arah, serta anugerah wewenang secara eksplisit. Pemimpin demokratis memfasilitasi diskusi terbuka dan membimbing anggota tim secara aktif, sehingga membangun suasana kerja yg partisipatif. Efektivitas gaya ini ditunjukkan melalui peningkatan kepuasan kerja, loyalitas, serta kreativitas karyawan (Tumbol *et al.*, 2014). Kepemimpinan demokratis cocok diterapkan di perusahaan yang menekankan kolaborasi tim serta inovasi, seperti sektor produksi yg menuntut fleksibilitas serta kualitas akibat kerja.

2. Gaya kepemimpinan autokratis

Pemimpin otokratis cenderung menetapkan keputusan secara sepihak, melakukan supervisi ketat, dan mengharapkan kepatuhan penuh asal bawahan. Pendekatan ini dianggap efektif dalam situasi yang membutuhkan kendali ketat dan efisiensi tinggi, misalnya pada aktivitas operasional yg bersifat rutin atau berisiko tinggi. Kepemimpinan otokratis bisa meningkatkan kecepatan proses pengambilan keputusan dan meminimalkan ketidaksesuaian standar kerja, meskipun dalam jangka panjang dapat menurunkan motivasi serta partisipasi karyawan (Efhendy *et al.*, 2021).

3. Gaya kepemimpinan bebas (*laissez-faire*)

Pemimpin menggunakan gaya ini untuk memberikan keleluasaan penuh kepada bawahan buat mengambil keputusan dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Gaya *laissez-faire* berbasis pada kepercayaan serta pendelegasian tanggung jawab secara luas. Sulistiyani *et al.*, (2022) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ini mempunyai imbas positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Yang akan terjadi penelitian mereka menunjukkan bahwa kepemimpinan *laissez-faire* memberikan ruang bagi karyawan untuk berinisiatif, meningkatkan motivasi intrinsik, serta memperkuat kepercayaan diri pada menyelesaikan tugas. Tetapi, efektivitas gaya ini sangat bergantung di taraf kompetensi, kemandirian, serta kedisiplinan karyawan yang tinggi. Jika tidak diimbangi dengan kontrol dan komunikasi yang cukup, gaya ini bisa menyebabkan penurunan koordinasi dan kinerja tim.

2.2 Karakteristik Individu

Karakteristik individu adalah sifat unik yang ada pada seseorang dan mempengaruhi perilaku dan kinerjanya dalam perusahaan. Asy'ari (2018) mendefinisikan bahwa karakteristik individu sebagai atribut fisik dan mental yang melekat pada seseorang, dengan kualitas karakteristik individu yang lebih baik terkait dengan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Dalam konteks organisasi, karakteristik individu mencakup berbagai komponen demografis yang dapat diukur dan diamati secara objektif. Dalam berbagai konteks organisasi, penelitian telah banyak dilakukan tentang sifat seseorang dan bagaimana hal itu berdampak pada kinerja karyawan. Karakteristik individu berperan sebagai faktor internal yang menentukan bagaimana seseorang merespons lingkungan kerja dan melakukan tugasnya (Mangkunegara, 2017). Pemahaman karakteristik individu sangat penting karena manajemen harus memahami sifat setiap orang untuk menempatkan karyawan, membangun karir, dan memberikan motivasi yang tepat.

1. Pendidikan

Pendidikan formal adalah salah satu atribut pribadi yang paling sering dikaitkan dengan kinerja karyawan. Menurut Darmayanti dan Kusnawan (2022) tingkat pendidikan adalah kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan sikap, kemampuan, dan tingkah laku seseorang sehingga mereka siap untuk hidup sekarang dan di masa depan. Pendidikan formal memberikan dasar pengetahuan teoretis yang membantu karyawan memahami prinsip kerja, prosedur operasional, dan teknologi yang digunakan perusahaan. Tingkat pendidikan seseorang juga

mencerminkan kemampuan kognitif, kemampuan analisis, dan kemampuan untuk memahami konsep-konsep kompleks yang diperlukan di dunia kerja. Nasution (2015) menekankan bahwa tingkat pendidikan karyawan sangat memengaruhi kinerja mereka, dan karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi mampu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan metode lebih baik.

Menurut penelitian empiris, ada korelasi positif antara tingkat pendidikan dan kinerja karyawan. Ketut Edy Wirawan *et al.*, (2016) menemukan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apsari *et al.*, (2023) menyatakan bahwa tingkat pendidikan sangat mempengaruhi karir karyawan karena lebih banyak peluang karir untuk karyawan yang memiliki tingkat pendidikan tinggi. Rosanti dan Halimah (2021) menunjukkan bahwa tingkat pendidikan berdampak positif dan signifikan pada kinerja pekerja. Ketut Edy Wirawan *et al.*, (2016) dan Apsari *et al.*, (2023) mendefinisikan indikator tingkat pendidikan sebagai berikut: pendidikan formal, yang merupakan pendidikan terakhir yang diterima oleh setiap pekerja, yang mencakup sekolah dasar, SMP, dan SMA, pendidikan informal, yang mencakup sikap dan kepribadian yang dibentuk oleh keluarga dan lingkungan, dan pendidikan nonformal, yang merupakan pelatihan sebelumnya yang diikuti oleh pekerja.

2. Pengalaman Kerja

Akumulasi pengetahuan, keterampilan, dan keahlian yang diperoleh seseorang selama periode waktu tertentu melalui keterlibatan langsung dalam aktivitas pekerjaan disebut pengalaman kerja. Menurut Siagian (2014) dalam Pangestuti (2019), pengalaman kerja adalah jumlah waktu yang dihabiskan oleh

seorang karyawan di tempat kerja mulai dari saat mereka dipekerjakan hingga saat ini. Pengalaman adalah salah satu komponen yang ikut mempengaruhi seberapa baik seseorang melakukan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut penelitian, pengalaman kerja menguntungkan kinerja dan pengembangan karir. Priyono dan Perkasa (2024) menemukan bahwa pengalaman kerja berdampak positif dan signifikan pada perkembangan karir seorang karyawan. Oleh karena itu, lebih banyak peluang karir yang tersedia bagi seorang karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang lebih lama. Rosanti dan Halimah (2021) menunjukkan bahwa pengalaman kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gayatri dan Sriathi (2020) juga menyatakan bahwa pengalaman kerja berdampak terhadap perkembangan karir karyawan. Munandar dan Sulistiyowati (2022) menemukan bahwa pengalaman kerja berdampak positif pada kinerja karyawan. Guillermo *et al.*, (2021) menekankan bahwa pengalaman kerja penting untuk mencapai tujuan karir. Namun, Murcahyanto *et al.*, (2022) menemukan bahwa pengalaman kerja dan pencapaian berdampak pada karir karyawan, menunjukkan bahwa pengalaman kerja tidak hanya mengacu pada lamanya waktu bekerja tetapi juga berbagai tugas dan tanggung jawab yang diemban.

3. Usia

Usia adalah karakteristik demografis yang mempengaruhi berbagai aspek kinerja karyawan melalui perubahan fisik, kognitif, dan motivasional yang terjadi sepanjang siklus hidup seseorang. Meutia *et al.*, (2022) menunjukkan bahwa usia karyawan memengaruhi kinerja mereka. Dengan bertambahnya usia, seseorang akan menjadi lebih dewasa dan matang, dan dengan semakin lama bekerja,

pengalaman mereka akan menjadi lebih bervariasi dan lebih banyak.

Usia juga terkait dengan wisdom dan kebijaksanaan yang muncul dari pengalaman hidup. Peoni (2014) dalam Herlina (2021) mengatakan bahwa ciri-ciri individu termasuk *locus of control*, atau letak kendali. Seseorang yang memiliki *locus of control* internal akan percaya bahwa semua hasil pekerjaan bergantung pada usaha yang telah dilakukan. Herlina (2021) menyatakan bahwa sifat pribadi sangat penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan mengembangkan karir karyawan. Pendidikan, pengalaman kerja, dan usia adalah atribut yang berinteraksi dan mempengaruhi kinerja karyawan. Asy'ari (2018) menekankan bahwa sifat individu berdampak positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Seorang karyawan yang bertanggung jawab sepenuhnya terhadap hasil pekerjaannya, memiliki kepercayaan diri, memiliki sikap yang mampu beradaptasi terhadap perubahan, dan memahami struktur organisasi, memiliki lebih banyak peluang karir.

2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai pencapaian tujuan organisasi dalam bentuk output kuantitatif dan kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, kepercayaan, dan hal-hal lain yang diinginkan organisasi dalam bidang tertentu (Suprihati, 2014). Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama sebelumnya

(Jamaludin, 2017). Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Gandung, 2020). Kinerja karyawan sangat penting karena kinerja ini menunjukkan seberapa baik karyawan melakukan tugas yang diberikan (Sinambela, 2012).

Kinerja karyawan sangat penting bagi bisnis karena keberlangsungan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja mereka (Wirawan *et al*, 2019). Orang yang masih dalam masa produktif biasanya memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan tenaga kerja yang sudah berusia tua. Akibatnya, kemampuan fisik mereka menjadi lebih terbatas dan kurang produktif. Gaya kepemimpinan, fasilitas kantor, dan disiplin kerja adalah elemen penting untuk mencapai kinerja karyawan yang baik (Irawan *et al.*, 2018). Salah satu komponen yang memengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan, yang akan menjadi pusat penelitian ini. Penting bagi perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja karyawan mereka agar mereka dapat mencapai tujuan dan target mereka (Gandung, 2020).

Menurut Hanum *et al.*, (2018), ada empat variabel kinerja karyawan yang dapat diukur secara operasional:

1. Kualitas, yang diukur melalui tingkat kesalahan, kerusakan, dan kecermatan.
2. Kuantitas, yang diukur melalui jumlah pekerjaan yang dapat dihasilkan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu.
3. Efektivitas waktu dalam bekerja, yang diukur melalui tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif, atau jam kerja yang

efektif.

4. Ketepatan waktu, yang dapat diukur melalui jadwal pengiriman, kepatuhan jam kerja, dan kedisiplinan kehadiran yang dilakukan oleh karyawan.

2.3.1 Kinerja Karyawan Dalam Konteks Visi-Misi Organisasi

Kinerja karyawan sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Secara konseptual, kinerja atau prestasi adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2017). Tetapi dari sudut pandang strategis, kinerja tidak boleh dianggap sebagai entitas tunggal. Kinerja harus berfokus pada tujuan utama yang ditetapkan dalam Visi dan Misi organisasi di perusahaan. Visi menunjukkan profil masa depan organisasi, sedangkan misi menjelaskan cara-cara operasional untuk mencapai visi tersebut. Saputra *et al.*, (2021) menemukan bahwa penerapan visi dan misi ke dalam budaya kerja sangat memengaruhi kinerja karyawan. Ini disebabkan oleh fakta bahwa visi dan misi berfungsi sebagai kompas profesional dan moral.

Karyawan yang tidak memahami visi-misi hanya bekerja secara mekanis dan tidak memahami pentingnya strategis dari setiap tindakan mereka. Dessler (2020) menekankan pentingnya memulai manajemen kinerja kontemporer dengan memastikan bahwa sasaran kerja setiap individu dikenal sebagai (KPI, atau *Key Performance Indicators*) berasal dari tujuan organisasi. Untuk memberikan inspirasi bagi karyawan, pemimpin harus menggunakan gaya kepemimpinan transformasional untuk mengkomunikasikan tujuan ini (Sudirjo, 2023). Selain itu,

penilaian kinerja tidak hanya mempertimbangkan hasil akhir, tetapi juga sejauh mana tindakan karyawan mencerminkan nilai-nilai yang ada dalam misi perusahaan. Karyawan yang memiliki visi-misi yang kuat adalah mereka yang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan di perusahaan untuk tetap berkembang dimasa depan (Wardani & Memarista, 2019).

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 1 merangkum hasil penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Gresik Cipta Sejahtera”. Dalam menyusun penelitian, penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai acuan untuk memperkuat temuan dan membandingkannya dengan penelitian sebelumnya.

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus : PT Agung Citra Tranformasi)	Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dan metode analisis yang digunakan adalah analisis korelasi.	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Nilai koefisien korelasi $r = 0,744$ menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki hubungan yang kuat terhadap Kinerja Karyawan pada PT Agung Citra Transformasi Jakarta. Nilai koefisien determinasi $r^2 = 0.533$ menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan pada PT. Agung Citra Transformasi Jakarta 53,3% dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan, sedangkan sisanya 47,7% dipengaruhi oleh faktor lain seperti, kompensasi, disiplin, budaya organisasi dan lain-lain.

No	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
2	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. AKR Land Wenang Golf Manado	Teknik pengambilan sampel adalah sampling jenuh, yaitu mengambil seluruh sampel sebanyak 32 responden. Metode penelitian menggunakan metode analisis regresi tunggal. Dengan uji ini dapat dilihat bagaimana variabel-variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.	Hasil penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. AKR Land Wenang Golf Manado. Perusahaan selaku pihak manajemen perlu memberikan perhatian khusus dalam hal kepemimpinan sebagai skala prioritas dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. AKR Land Wenang Golf Manado, dengan meningkatkan peran pimpinan dalam perencanaan, pelaksanaan pekerjaan, pengendalian, dan perbaikan manajemen.
3	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Sukses Perkasa (Club) Cabang Airmadidi	Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dan metode analisis yang digunakan adalah analisis korelasi.	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa Nilai koefisien korelasi $r = 0,66$ menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki hubungan yang kuat terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Sukses Perkasa (Club) Cabang Airmadidi. Nilai koefisien determinasi $r^2 = 0,44$ menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Sukses Perkasa (Club) Cabang Airmadidi 44% dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan, sedangkan sisanya 56% dipengaruhi oleh faktor lain. Hasil analisis uji F dimana Variabel Gaya Kepemimpinan dengan Fhitung 43,23 lebih besar dari Ftabel 25,2004

No	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			menjelaskan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Sukses Perkasa (Club) Cabang Airmadidi.
4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pupuk Kalimantan Timur Cabang Surabaya (Rahmawati dan Suyono, 2020)	Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pengambilan sampel dilakukan secara purposive sampling terhadap 55 karyawan divisi pemasaran dan distribusi pupuk. Data dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien beta sebesar 0,512 dan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Gaya kepemimpinan transaksional juga berpengaruh secara signifikan meskipun dengan kekuatan yang lebih rendah ($\beta = 0,287$). Secara bersama-sama, kedua gaya kepemimpinan mampu menjelaskan 58,4% variasi kinerja karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa dalam perusahaan perdagangan pupuk berskala besar, pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberikan visi jangka panjang lebih efektif dalam mendorong kinerja dibandingkan pemimpin yang sekadar berorientasi pada reward dan punishment.
5	Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Motivasi dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Distributor Pupuk Bersubsidi di	Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode analisis jalur (path analysis). Sampel	Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan (koefisien jalur = 0,43, $p < 0,01$) sekaligus berpengaruh tidak langsung

No	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Jawa Timur (Santoso dan Prasetyo, 2022)	berjumlah 78 karyawan dari 6 perusahaan distributor pupuk bersubsidi di wilayah Jawa Timur yang dipilih melalui teknik cluster random sampling. Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner terstruktur yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya.	melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi (koefisien jalur = 0,38, $p < 0,01$). Penelitian ini juga menemukan bahwa karyawan yang dipimpin dengan gaya partisipatif menunjukkan tingkat loyalitas dan proaktivitas yang secara signifikan lebih tinggi dibandingkan yang dipimpin dengan gaya direktif.

Kamal et al., (2019), Makalew et al., (2021), Novira (2015), Rahmawati & Suyono (2020), Santoso dan Prasetyo (2022).

Kebaruan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada objek penelitian yang berfokus pada industri jasa dan manufaktur ringan di PT Gresik Cipta Sejahtera yang merupakan perusahaan perdagangan pupuk berskala menengah di Gresik. Perusahaan ini memiliki dinamika unik seperti regulasi distribusi pupuk pemerintah yang ketat dan fluktuasi permintaan berdasarkan musim tanam yang mempengaruhi pola kepemimpinan dalam mengambil keputusan. Kemudian jika penelitian sebelumnya cenderung memperlakukan kinerja sebagai angka objek semata, penelitian ini mengintegrasikan karakteristik individu seperti (pendidikan, pengalaman kerja, dan usia) sebagai variabel yang diperhitungkan secara mendalam untuk memahami kinerja manusia secara lebih utuh. Penelitian ini juga secara detail menganalisis bagaimana atribut fisik dan mental karyawan memengaruhi respon mereka terhadap lingkungan kerja dan tugas yang diberikan.