

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGAKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Gaya Kepemimpinan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Rivai (2014:42) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut Kartono (2010:48) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut Thoha (2010:49) mengemukakan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Berdasarkan pengertian - pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang individu sebagai atasan atau pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengatur bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

### 2.1.1.2 Macam Macam Gaya Kepemimpinan

Macam macam Gaya Kepemimpinan menurut Robbins (2006), yaitu :

#### 1. Kepemimpinan Kharismatik

Yaitu kepemimpinan yang membuat para pengikut terpicu oleh kemampuan pemimpin yang heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin. Pemimpin kharismatik dapat memengaruhi para pengikut mereka dengan cara mengutarakan jelas visi yang menarik, visi ini berhubungan antara masa kini dengan masa depan sehingga karyawan tertarik untuk mengikutinya, kemudian pemimpin mengkomunikasikan harapan akan kinerja yang tinggi dan menyatakan bahwa karyawan dapat mencapai kinerja tersebut dengan baik, hal tersebut membuat para karyawan semakin percaya diri dan harga dirinya naik, kemudian pemimpin mengungkapkan kata-kata dan tindakan yang penuh dengan nilai-nilai, selain itu pemimpin memberikan contoh perilaku baik agar karyawan dapat meniru.

Pemimpin karismatik memiliki karakteristik sendiri yang dapat membedakan antara pemimpin kharismatik dan non-kharismatik, yaitu :

1. Visi dan artikulasi, ditunjukkan dengan memiliki sasaran ideal yang memiliki harapan masa depan yang lebih baik dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain
2. Risiko personal, dilakukan dengan bersedia menempuh risiko personal yang tinggi, menanggung biaya besar dan terlibat dalam pengorbanan diri untuk mencapai visi

3. Peka terhadap lingkungan, mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumberdaya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan
4. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, sangat pengertian terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka
5. Perilaku tidak konvensional, pemimpin terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

Karakter tersebut biasanya dimiliki oleh pemimpin kharismatik dan hal tersebut yang membedakan antara pemimpin kharismatik dengan gaya kepemimpinan lainnya.

## 2. Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional yakni pemimpin yang menginspirasi pengikut untuk melakukan hal yang melebihi kepentingan pribadi mereka demi kepentingan perusahaan dan mampu memberikan dampak mendalam dan luar biasa kepada para karyawan. Kepemimpinan transformasional dapat mengubah pola pikir karyawan dari pola pikir yang menyelesaikan masalah dengan cara lama diubah menjadi penyelesaian masalah dengan cara baru yang lebih baik, selain itu pemimpin transformasional mampu membuat karyawan bergairah dalam bekerja, membangkitkan semangat dan membuat karyawan melakukan upaya ekstra untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kepemimpinan transformasional ada sebagai tambahan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan ini dapat menghasilkan tingkat kinerja lebih baik, memiliki sifat lebih dari kharisma, memberikan visi dan misi, menanamkan

kebanggaan, mengkomunikasikan agar harapan menjadi tinggi, berfokus pada usaha serta menggambarkan maksud penting secara sederhana.

### 3. Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin yang memotivasi pengikut mereka untuk menuju kesasaran yang ditetapkan dengan memeperjelas persyaratan dan tugas. Pemimpin transaksional memiliki karakter tersendiri yaitu imbalan kontingen yang menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik dan pemimpin mengakui pencapaian yang diraih karyawan, kemudian menempuh tindakan perbaikan, dan menghindari adanya pembuatan keputusan yang akan diambil.

### 4. Kepemimpinan Visioner

Yaitu kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang telah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi dapat menjadikan sebuah lompatan besar ke masa depan dengan cara membangkitkan ketrampilan, bakat dan sumberdaya. Visi memberikan gairah yang baru mengenai masa depan yang lebih baik, memberikan inspirasi, dapat memberikan komitmen ke tempat kerja dan dapat menghasilkan kualitas organisasi yang lebih unggul. Kepemimpinan visioner memiliki cara dan kualitas tersendiri dalam melakukan pekerjaanya, yaitu pemimpin memiliki kemampuan menjelaskan visi keorang lain, kemudian dapat mengukapkan visi dengan perilaku tidak hanya secara verbal, dan memiliki kemampuan memperluas visi keberbagai konteks kepemimpinan yang berbeda.

### **2.1.1.3 Jenis Gaya Kepemimpinan**

Menurut Tohardi dikutip oleh Sutrisno (2010:242) menyatakan bahwa gaya-gaya kepemimpinan yaitu :

1. Gaya Persuasif

Yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.

2. Gaya Refresif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa keatakutan.

3. Gaya Partisipatif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam perusahaan.

4. Gaya inovatif

Yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

### **2.1.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono (2010:16) adalah:

1. Pengambilan keputusan

Suatu proses penentuan keputusan yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk melakukan aktifitas pada masa yang akan datang.

## 2. Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan yang bersifat mendidik dan memberikan pengarahan kepada bawahannya, sehingga mereka dapat meningkatkan kemampuan dan sikap kerja yang merupakan tanggung jawab atasan.

## 3. Penetapan tujuan

Pemusatan kegiatan organisasi mengenai apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak harus dilakukan.

## 4. Pemecahan masalah

Proses penghilangan perbedaan yang terjadi antara hasil yang diperoleh dan hasil yang diinginkan dan memilih solusi yang terbaik dari sejumlah alternatif yang tersedia.

### **2.1.2 Etos kerja**

#### **2.1.2.1 Pengertian Etos Kerja**

Etos Kerja menurut Tanjung dalam penelitian Happy Y. Mogot *et al.*(2019) adalah jiwa atau watak seseorang dalam melakukan tugasnya yang dipancarkan keluar.

Menurut Sinamo dalam penelitian Melisa Andriani (2018) etos kerja merupakan konsep tentang kerja atau paradigma kerja yang diyakini oleh seseorang atau sekelompok orang yang diimplementasikan melalui perilaku kerja yang baik dan benar.

Menurut Mathis & Jackson dalam penelitian Raynald Karauwan *et al.*(2015) etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta cara

mengekspresikan, memandang, meyakini, dan memberikan makna pada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal.

Menurut Sinamo (2011 : 55) Etos kerja merupakan seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total pada paradigma kerja yang integral

Kesimpulannya yaitu etos kerja merupakan sikap positif yang ditunjukkan seseorang ketika bertindak untuk meraih sesuatu secara optimal.

#### **2.1.2.2 Fungsi Etos kerja**

Menurut Sinamo (2011: 35) etos kerja berfungsi sebagai konsep tentang kerja atau paradigma kerja yang diyakini seseorang atau sekelompok orang dengan baik dan benar yang diwujudkan melalui perilaku kerja mereka secara khas. Sehingga etos kerja sangat penting untuk diterapkan di perusahaan atau organisasi untuk menunjang dan meningkatkan kinerja yang maksimal.

#### **2.1.2.3 Karakteristik Etos kerja**

Priansa (2016: 283) menyebutkan bahwa etos kerja memiliki sejumlah karakteristik yang menjadi identitas dari makna etos kerja itu sendiri. Tiga karakteristik utama dari etos kerja adalah:

1. Keahlian Interpersonal

Keahlian interpersonal adalah aspek yang berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk menjalin hubungan kerja dengan orang lain atau pegawai berhubungan dengan pegawai lain yang ada di dalam maupun di luar organisasi. keahlian interpersonal meliputi kebiasaan, sikap, cara, penampilan dan perilaku yang digunakan pegawai pada saat berada di

sekitar orang lain serta mempengaruhi bagaimana individu berinteraksi dengan orang lain. Terdapat tujuh belas sifat yang dapat menggambarkan keahlian interpersonal pegawai, yaitu; sopan, bersahabat, gembira, perhatian, menyenangkan, kerjasama, menolong, disenangi, tekun, loyal, rapi, sabar, apresiatif, kerja keras, rendah hati, emosi yang stabil, dan keras dalam kemauan.

## 2. Inisiatif

Inisiatif merupakan karakteristik yang dapat memfasilitasi pegawai agar terdorong untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan tidak langsung merasa puas dengan kinerja yang biasa. Terdapat enam belas sifat yang dapat menggambarkan inisiatif yang berkenaan dengan pegawai, yaitu; cerdas, produktif, banyak ide, berinisiatif, ambisius, efisien, efektif, antusias, dedikasi, daya tahan kerja, akurat, teliti, mandiri, mampu beradaptasi, gigih, dan teratur.

## 3. Dapat Diandalkan

Dapat diandalkan adalah aspek yang berhubungan dengan adanya harapan terhadap kinerja pegawai dan merupakan suatu perjanjian implisit pegawai untuk melakukan beberapa fungsi pekerjaan. Pegawai diharapkan dapat memuaskan harapan minimum organisasi, tanpa perlu terlalu berlebihan sehingga melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya. Terdapat tujuh sifat yang dapat menggambarkan seorang pegawai yang dapat diandalkan yaitu; mengikuti petunjuk, mematuhi peraturan, dapat diandalkan, dapat dipercaya, berhati-hati, jujur, dan tepat waktu.

#### **2.1.2.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi Etos kerja**

Menurut Priansa (2016: 285) faktor-faktor yang mempengaruhi etos kerja antara lain:

1. Faktor Internal Faktor internal yang mempengaruhi etos kerja terdiri dari:

a. Agama

Agama membentuk nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku. Sistem nilai tersebut akan mempengaruhi atau menentukan pola hidup para penganutnya. Cara berpikir, bersikap, dan bertindak pegawai pastilah diwarnai oleh ajaran agama yang dianutnya.

b. Pendidikan

Pendidikan yang baik dapat menginternalisasikan etos kerja dengan tepat, sehingga individu akan memiliki etos kerja yang tinggi. Pendidikan erat kaitannya dengan pembentukan karakter dan etos kerja dalam jangka panjang, karena pendidikan merupakan proses yang berkelanjutan.

c. Motivasi

Individu yang memiliki etos kerja yang tinggi adalah individu yang memiliki motivasi yang tinggi. Etos kerja merupakan suatu pandangan dan sikap yang tentunya didasari oleh nilai-nilai yang diyakini pegawai, yang juga dipengaruhi oleh motivasi yang timbul dari dalam dirinya.

d. Usia

Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai dengan usia di bawah 30 tahun memiliki etos kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang berusia di atas 30 tahun.

e. Jenis Kelamin

Jenis kelamin sering kali diidentikkan dengan etos kerja, beberapa pakar mempublikasikan hasil penelitiannya bahwa perempuan cenderung memiliki etos kerja, komitmen, dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan yang diembannya di organisasi dibandingkan dengan laki-laki.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang mempengaruhi etos kerja terdiri dari:

a. Budaya

Kualitas etos kerja ditentukan oleh sistem orientasi nilai budaya masyarakat yang bersangkutan. Masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya maju akan memiliki etos kerja yang tinggi. Sebaliknya, masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya yang konservatif akan memiliki etos kerja yang rendah, bahkan bisa sama sekali tidak memiliki etos kerja.

b. Sosial Politik

Tinggi atau rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi juga oleh ada atau tidaknya struktur politik yang mendorong masyarakat untuk bekerja keras dan dapat menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh.

c. Kondisi Lingkungan (Geografis)

Etos kerja dapat muncul dikarenakan faktor kondisi geografis. Lingkungan alam yang mendukung mempengaruhi manusia yang berada didalamnya melakukan usaha untuk dapat mengelola dan mengambil manfaat, bahkan dapat mengundang pendatang untuk turut mencari penghidupan di lingkungan tersebut.

d. Struktur Ekonomi

Tinggi rendahnya etos kerja yang dimiliki masyarakat juga dipengaruhi oleh struktur ekonomi yang ada di negara tersebut. Negara yang pro terhadap kemandirian bangsa dan mendukung tumbuh kembangnya produk-produk dalam negeri akan cenderung mendorong masyarakatnya untuk berkembang dalam kemandirian.

e. Tingkat Kesejahteraan

Tingkat kesejahteraan masyarakat juga sangat mempengaruhi etos kerja yang tumbuh dan berkembang di masyarakat. Negara maju dan makmur biasanya memiliki masyarakat yang memiliki etos kerja yang tinggi sehingga mendorong negara tersebut mencapai kesuksesan.

f. Perkembangan Bangsa Lain

Dewasa ini, dengan berbagai perkembangan perangkat teknologi serta arus informasi yang tanpa batas, telah mendorong banyak negara berkembang untuk meniru etos kerja negara lain.

### **2.1.2.5 Indikator yang mempengaruhi Etos kerja**

Menurut Sinamo (2011: 45) indikator-indikator untuk mengukur etos kerja sebagai berikut:

1. Kerja adalah rahmat

Bekerja dengan tulus dan penuh syukur karena bekerja adalah rahmat yang turun dari Tuhan. Kita harus bersyukur atas anugerah yang kita terima yang datang dari Tuhan bukan dari manusia.

2. Kerja adalah amanah

Bekerja dengan penuh tanggung jawab karena bekerja adalah sebuah amanah yang dititipkan Sang Pencipta kepada kita. Amanah melahirkan sebuah tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepada kita. Tanggung jawab ini menumbuhkan kehendak kuat dalam menjalankan tugas dengan benar tidak hanya formalitas.

3. Kerja adalah panggilan

Kerja merupakan panggilan agar manusia dapat bekerja tuntas dengan penuh integritas. Integritas adalah komitmen janji yang harus ditepati untuk bekerja dengan tuntas.

4. Kerja adalah aktualisasi

Kerja adalah aktualisasi atau suatu sikap untuk mengembangkan potensi dan mengubah menjadi relasi, suatu seni untuk mengaktualisasikan diri pada tanggung jawab. Sehingga harus bekerja keras dengan penuh semangat.

5. Kerja adalah ibadah

Apapun kepercayaan dan agama kita, pekerjaan yang halal adalah ibadah. Sehingga bekerja harus dengan serius penuh kecintaan terhadap Tuhan karena bekerja adalah ibadah yang harus dikerjakan dengan ikhlas, bukan sekedar mencari uang dan jabatan semata.

6. Kerja adalah seni

Kerja sebagai seni yang mendatangkan kesuksesan dan gairah kerja yang bersumber pada aktivitas-aktivitas kreatif. Sehingga harus bekerja cerdas dengan penuh daya kreativitas.

7. Kerja adalah kehormatan

Kehormatan merupakan struktur yang kuat dalam kehidupan manusia. Kehormatan sama halnya dengan harga diri. Jika kita meremehkan pekerjaan kita, maka hilanglah sebuah kehormatan kita. Seremeh dan serendah apapun pekerjaan kita itu adalah sebuah kehormatan besar sehingga harus bekerja dengan tekun penuh keunggulan.

8. Kerja adalah pelayanan

Kerja merupakan pelayanan agar manusia selalu bekerja paripurna dengan penuh kerendahan hati. Jika seseorang bekerja sesuai dengan profesi dan melayani dengan rendah hati, maka seseorang tersebut akan mempunyai tingkat kemuliaan yang tinggi.

## **2.1.3 Kompetensi Karyawan**

### **2.1.3.1 Pengertian Kompetensi**

Menurut Rosidah dalam penelitian Happy Y. Mogot *et al.*(2019) kompetensi adalah karakteristik dasardari seseorang yang memungkinkan pegawai mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya.

Menurut Ruky dalam penelitian Deddy Pandaleke (2016) Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup lama dalam diri manusia.

Sutrisno (2011:201) mengatakan kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan.

Menurut Wibowo dalam penelitian Sitti Rizki Mulyani *etal.*(2019) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap.

### **2.1.3.2 Karakteristik Kompetensi karyawan**

Karakteristik kompetensi menurut Spencer dalam Sutrisno (2011:206) terdapat lima aspek, yaitu:

1. Motif (*Motives* )

adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan.

2. Sifat (*Trait*)

adalah watak orang yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.

3. Konsep diri (*Self concept*)

adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.

4. Pengetahuan (*Knowledge*)

adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks.

5. Kemampuan (*Skill*)

adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

### **2.1.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompetensi karyawan**

Menurut Zwell (2000) kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh keyakinannya terhadap dirinya sendiri dan orang lain. Bila orang percaya akan kemampuannya dalam melakukan sesuatu, maka hal tersebut akan bisa dikerjakan dengan lebih mudah.

2. Karakteristik kepribadian

Kepribadian bukanlah sesuatu yang tidak dapat dirubah, kepribadian seseorang akan mempengaruhi cara-cara orang tersebut dalam menyelesaikan permasalahan dalam kehidupan ini, dan hal ini akan membuat orang tersebut lebih kompeten. Seseorang akan berespons serta

beradaptasi dengan lingkungan dan kekuatan sekitarnya, yang akan menambah kompetensi seseorang.

### 3. Motivasi

Motivasi adalah dorongan yang membuat seseorang mampu untuk melakukan sesuatu. Daya dorong yang lebih bersifat psikologis membuat bertambahnya kekuatan fisik, sehingga akan mempermudah dalam aktivitas kerja, yang menambah tingkat kompetensi seseorang. Dorongan atau motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan juga berpengaruh baik terhadap kinerja staf.

### 4. Isu emosional

Kondisi emosional seseorang akan berpengaruh dalam setiap penampilannya, termasuk dalam penampilan kerjanya. Rasa percaya diri membuat orang akan dapat melakukan suatu pekerjaan dengan lebih baik, begitu juga sebaliknya, gangguan emosional seperti rasa takut dan malu juga bisa menurunkan performance/penampilan kerja seseorang, sehingga kompetensinya akan menurun.

### 5. Kemampuan intelektual

Kompetensi dipengaruhi oleh pemikiran intelektual, kognitif, analitis dan kemampuan konseptual. Tingkat intelektual dipengaruhi oleh pengalaman, proses pembelajaran yang sudah tentu pula kemampuan intelektual seseorang akan meningkatkan kompetensinya.

### 6. Budaya organisasi

Budaya organisasi berpengaruh pada kompetensi seseorang dalam berbagai kegiatan, karena budaya organisasi mempengaruhi kinerja, hubungan antar pegawai, motivasi kerja dan kesemuanya itu akan berpengaruh pada kompetensi orang tersebut.

#### **2.1.3.4 Indikator Kompetensi karyawan**

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut Sutrisno (2011:204) sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

2. Pemahaman (*understanding*)

Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan/Keterampilan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

4. Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

## **2.1.4 Kinerja Karyawan**

### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja karyawan**

Adapun pengertian kinerja menurut para lain adalah sebagai berikut :

Sugiono dalam penelitian Delfi Ramadhany (2017) berpendapat bahwa kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Menurut Widodo dalam penelitian Pipin Sukandi (2016) kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan, atau suatu hasil karya yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.

Mangkunegara (2011:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Robbins dalam penelitian Deni Suwandhani (2018) mengemukakan bahwa kinerja seseorang merupakan ukuran seseorang sejauh mana keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas perkerjaan.

Menurut Lita wulantika (2018) *Employee performance is one of the dimensions that can be used to measure, evaluate the strength of employees in surviving and carry out their duties and obligations to the organization where they take shelter. Employees are required to be able to carry out tasks that are charged to him well, namely by optimizing work time, discipline, and honesty in order to achieve work with high quality and quantity.*

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan yang di tugaskan kepada seorang pegawai dan merupakan ukuran dari keberhasilan dari hasil kerjanya.

#### **2.1.4.2 Unsur-unsur kinerja**

Tika (2006) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja yaitu:

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya.
3. Pencapaian tujuan organisasi
4. Periode waktu tertentu

Menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu:

1. Kemampuan
2. Keinginan
3. Lingkungan

### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Faktor – faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menurut Sutrisno (2010) yaitu :

#### **1. Efektivitas dan Efisiensi**

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

#### **2. Otoritas dan Tanggung jawab**

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masingmasing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

#### **3. Disiplin**

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.

#### **4. Inisiatif**

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan memengaruhi kinerja.

Faktor-faktor yang dipengaruhi oleh kinerja menurut Mangkunegara (2010) yaitu :

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang mempunyai IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *Superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersifat negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

#### **2.1.4.4 Manfaat penilaian kinerja**

Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi menurut Rivai (2010) diantaranya:

1. Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

2. Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah, bonus atau kompensasi lainnya.

3. Keputusan penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

4. Pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan.

#### **2.1.4.5 Indikator kinerja**

Menurut Mangkunegara (2011:75) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas Kerja

Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan Tugas

Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

#### **2.1.5 Penelitian terdahulu**

Penelitian yang dilakukan akan mengacu kepada beberapa hasil penelitian terdahulu yang hasil dari penelitian tersebut dapat digunakan sebagai suatu data pendukung agar dapat menentukan hasil penelitian yang sedang dilakukan oleh penulis. Oleh karena itu penulis melakukan kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu yang memiliki variabel sama dengan yang penulis teliti, melalui jurnal yang telah penulis kumpulkan. Berikut ini isi kajian dalam bentuk tabel :

Tabel 2.1

Tabel Penelitian Terdahulu

No	Penulis/tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Happy Y. Mogot, Christoffel Kojo dan Victor P K Lengkong, (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Cabang Manado. <b>Metode</b> :regresi linier berganda <b>Sampel</b> : 40 responden	Gaya Kepemimpinan , Etos Kerja dan Kompetensi serta Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN Cabang Manado.	Menggunakan empat variabel yang sama yaitu, gaya kepemimpinan, etos kerja, kompetensi karyawan dan kinerja.	Penulis tidak menggunakan variabel disiplin kerja, unit analisis berbeda
2	Eigis Yani Pramularso (2018)	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta  <b>Metode</b> : analisis regresi linier <b>Sampel</b> : 30 responden	kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta	Menggunakan variabel yang sama yaitu kompetensi dan kinerja	Penulis menggunakan empat variabel
3	Remalia Samosir, Darwin Lie, Marisi Butarbutar dan Stefi Ingrid Thressa (2016)	Pengaruh Kemampuan Intelektual dan Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Pematangsiantar  <b>Metode</b> : analisis regresi linier berganda <b>Sampel</b> : 30	Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Pematangsiantar	Menggunakan variabel yang sama yaitu etos kerja dan kinerja	Penulis tidak menggunakan variabel kemampuan intelektual

		responden			
4	Delfi Ramadhany (2017)	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Instalasi Pengolahan Air PDAM Di Kota Samarinda)</p> <p><b>Metode</b> : analisis regresi linier <b>Sampel</b> : 83 responden</p>	gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan dua variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan dan kinerja	Penulis menggunakan empat variabel, unit analisis berbeda
5	Pipin Sukandi dan Eric Toberico (2016)	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Gaya Kepemimpinan Situasional Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying)</p> <p><b>Metode</b> : analisis statistik korelasi rank spearman, analisis koefisien korelasi, dan analisis koefisien determinasi <b>Sampel</b> : 30 responden</p>	antara variabel gaya kepemimpinan dan variabel kinerja terdapat pengaruh yang kuat	Menggunakan dua variabel yang sama yaitu gaya kepemimpinan dan kinerja	Penulis menggunakan empat variabel, unit analisis berbeda
6	Dr. Ignatius Jeffrey (2018)	The Effect of Compensation, Competence, and Talent Management on Employees Performance of THE IKATAN	kompetensi tidak berpengaruh pada kinerja karyawan Ikatan Motor Indonesia.	Menggunakan dua variabel yang sama yaitu kompetensi dan kinerja	Penulis tidak menggunakan variabel kompensasi

		MOTOR INDONESIA.  <b>Metode</b> : analisis regresi linier <b>Sampel</b> : 70 responden			
7	Jonathan Olusola Fatokun (2010)	The Influence of Leadership Style on the Performance of Subordinates in Nigerian Libraries  <b>Metode</b> : analyzed using percentages and simple average calculations <b>Sampel</b> : 72 responden	Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan nigerian libararies	Menggunakan dua variabel yang sama yaitu, gaya kepemimpinan dan kinerja	Penulis menggunakan 4 variabel dalam penelitian
8	Donatus Adi Kurniawan (2018)	The Effect of Competence and Motivation on Employee Performance Through Employee Capabilities on PT. BINASINAR AMITY  <b>Metode</b> : analisis eksplanatori dan analisis deskriptif <b>Sampel</b> : 40 responden	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Menggunakan dua variabeln yang sama yaitu kompetensi dan kinerja	Penulis tidak menggunakan variabel motivasi

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian pustaka yang telah diuraikan penulis mengenai variabel gaya kepemimpinan, etos kerja dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan. Faktor atau hal yang perlu diperhatikan

untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu pentingnya gaya kepemimpinan yang baik dalam kegiatan perusahaan. Seorang pemimpin yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi lingkungan perusahaan tentu sangat efektif dalam meningkatkan kinerja seorang karyawan, karena apabila seorang pemimpin salah dalam mengarahkan atau memotivasi bawahannya dalam bekerja maka itu akan berdampak buruk terhadap hasil kerja karyawan.

Pemimpin yang baik dapat dinilai dari kemampuannya dalam mengambil keputusan, seorang pemimpin harus memikirkan pendekatan seperti apa yang harus diterapkan agar keputusan yang diambil tidak berdampak negatif terhadap kinerja karyawan. Selain itu pemimpin yang baik akan selalu menjaga hubungannya dengan bawahan, dengan menjaga hubungan dengan bawahan pemimpin dapat mengetahui bagaimana kondisi dan situasi di perusahaan, sehingga ketika terjadi masalah pada pekerjaan karyawan pemimpin dapat memberikan jalan keluar atau keputusan yang tepat untuk menyelesaikan masalah tersebut tanpa merugikan salah satu pihak. Dan juga seorang pemimpin harus bisa mengarahkan bawahannya untuk bekerja sesuai dengan peraturan dan tujuan perusahaan dengan jelas dan mudah dimengerti. Jadi suatu perusahaan yang dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan kondisi karyawan dan perusahaan akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Etos kerja bermakna kepada penampilan karakter diri yang selaras dengan etika, kepercayaan, keunikan, wawasan, serta sikap dan perilaku yang dapat dipercaya oleh orang lain. Seseorang dengan etos kerja yang baik dianggap terpercaya dan mampu melakukan pekerjaannya dengan handal dan berkualitas.

Seorang karyawan yang memiliki etos kerja dapat dinilai dari seberapa baik perilaku dan sikapnya dalam bekerja dan berhubungan dengan rekan kerja dan lingkungannya. Dalam bekerja seorang karyawan yang memiliki etos kerja yang baik akan selalu bersemangat dan tekun dalam bekerja, jika mengalami kesulitan dan masalah dalam bekerja karyawan yang memiliki etos kerja yang baik akan menyelesaikan masalah dengan sebaik-baiknya tanpa mengeluh, karena karyawan dengan etos kerja yang baik menganggap bahwa kerja itu adalah ibadah dan ibadah jika dilakukan secara tekun dan sabar akan mendatangkan pahala. Dan juga karyawan dengan etos kerja yang baik menganggap bahwa kerja adalah rahmat dari Tuhan yang Maha Esa jadi dalam bekerja harus dengan tekun dan tulus. Selain itu karyawan dengan etos kerja yang baik akan menjaga hubungan dengan rekan kerja dan lingkungan sekitarnya. Ini menunjukkan bahwa jika seorang karyawan dapat menjaga hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan lingkungannya dapat meningkatkan kinerja seorang karyawan, karena apabila seorang karyawan atau rekan kerja mengalami kesulitan dalam pekerjaannya, karyawan yang memiliki etos kerja yang baik akan membantu menyelesaikan masalah tersebut dan begitu juga sebaliknya hal ini tentu akan mempengaruhi hasil kerja dari karyawan. Jadi apabila seorang karyawan memiliki etos kerja yang baik maka akan berdampak positif terhadap kinerjanya.

Dalam menghadapi tugas dan pekerjaan terkadang seorang pegawai dapat mengalami kesulitan dan masalah. Kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan akan dapat mempengaruhi penyelesaian tugas dan masalah yang

dihadapi. Seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang bagus tentu memiliki pengetahuan, pemahaman dan keterampilan yang baik dalam bekerja.

Seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang bagus dapat dilihat dan dinilai dari seberapa baik pengetahuan seorang karyawan tentang pekerjaannya, seorang karyawan yang memiliki pengetahuan yang cukup tentang pekerjaannya tentu akan mempermudah dan dapat membantu dalam menghadapi masalah dan tugas yang dibebankan kepadanya. Pemahaman seorang karyawan sangat diperlukan dalam bekerja, baik pemahaman dalam melaksanakan tugas perusahaan maupun pemahaman terhadap lingkungan sekitarnya seperti pemahaman terhadap keinginan dan kebutuhan konsumen. Selain itu seorang karyawan dengan kompetensi yang bagus memiliki kemampuan yang baik dalam bekerja maupun kemampuan dalam berkomunikasi. Seorang karyawan yang terus menerus berhadapan dengan konsumen tentu harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik untuk dapat menarik minat konsumen. Dan juga sikap seorang karyawan dapat menentukan tingkat kompetensinya. Apabila karyawan selalu bersikap baik di dalam lingkungan perusahaan, tangkap dan cermat dalam bekerja tentu akan menghasilkan kinerja yang bagus. Jadi seorang karyawan yang memiliki kompetensi yang bagus akan dapat bekerja secara optimal dan menghasilkan kinerja yang baik.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat didukung dari tingkat kinerja pegawai. Apabila seorang pegawai bekerja dengan optimal dan menghasilkan kinerja yang baik tentu perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Begitu juga sebaliknya apabila seorang

pegawai menunjukkan hasil kerja yang kurang bagus tentu target atau tujuan perusahaan akan susah untuk di capai. Jadi keberhasilan suatu perusahaan dapat dilihat dari seberapa bagus tingkat kinerja karyawan yang dapat di pengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya adalah gaya kepemimpinan, etos kerja dan kompetensi karyawan.

### **2.2.1 Keterkaitan antara Gaya Kepemimpinana (x1) dengan Kinerja Karyawan (y)**

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi, karena dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dan baik maka seorang pemimpin akan dapat memotivasi dan memberikankan dorongan kepada bawahannya agar bekerja lebih baik. Dan juga dengan gaya kepemimpinan yang baik seorang pemimpin dapat mengatur dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai kinerja yang bagus dan efisien.

Hal ini pun didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Pipin Sukandi dan Eric Toberico (2016) bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bandung Cibeunying.

### **2.2.2 Keterkaitan antara Etos Kerja (x2) dengan Kinerja Karyawan (y)**

Karyawan akan memberikan kontribusi yang lebih bagi organisasi apabila karyawan merasa pekerjaannya memiliki makna yang lebih. Apabila karyawan memiliki perasaan bahwa bekerja bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan, dengan begitu maka kinerja karyawan di dalam suatu organisasi akan meningkat.

Etos kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini di dukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Ramelia Samosiret *al.*(2016) bahwa Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Pematangsiantar.

### **2.2.3 Keterkaitan antara Kompetensi Karyawan(x3) dengan Kinerja Karyawan (y)**

Kompetensi karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi, karena apabila karyawan memiliki kemampuan yang memadai, pengetahuan yang luas, dan sikap yang baik, maka kualitas kerja karyawan tersebut akan meningkat dan akan berdampak baik pada kinerja seorang karyawan.

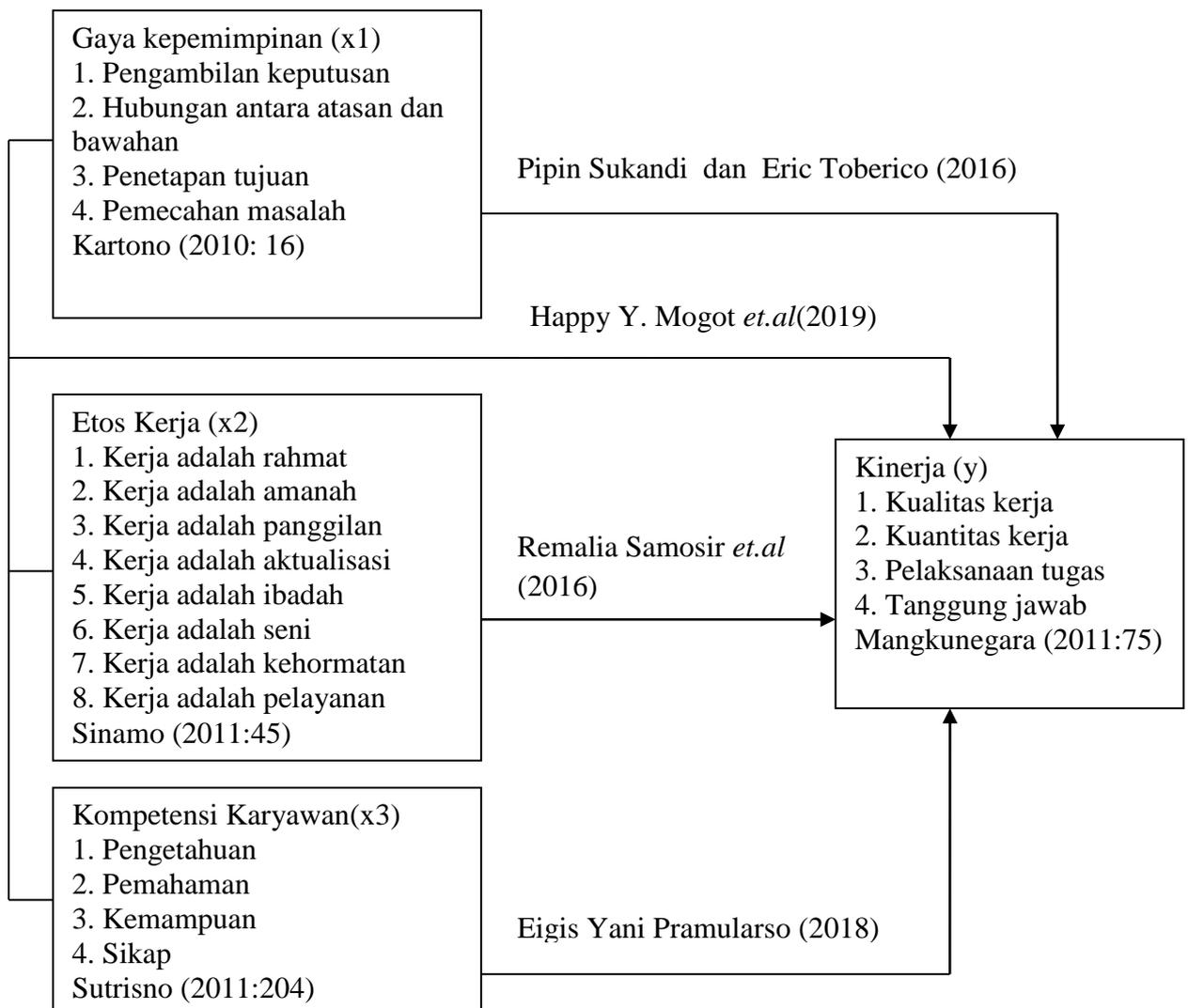
Hal ini pun didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Eigis Yani Pramularso (2018) bahwa kompetensi karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV Inaura Anugerah Jakarta.

### **2.2.4 Keterkaitan antara Gaya Kepemimpinan (x1), Etos kerja (x2) dan Kompetensi Karyawan (x3) dengan Kinerja Karyawan (y)**

Gaya kepemimpinan, etos kerja dan kompetensi karyawan memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Karena apabila suatu organisasi memiliki seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan yang baik, karyawan yang memiliki tujuan dan semangat kerja yang bagus, serta memiliki karyawan yang berpengetahuan maka kinerja karyawan dalam suatu organisasi juga akan meningkat.

Hal ini di dukung oleh penelitin yang telah dilakukan oleh Happy Y. Mogot *et al.*(2019) bahwa gaya kepemimpinan, etos kerja dan kompetensiberpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN Cabang Manado.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka penulis menggambarkan polahubungan antara variabel yang akan di teleti oleh penulis adalah sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### **2.3 Hipotesis**

H1 : Diduga terdapat pengaruh secara parsial antara Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Diduga terdapat pengaruh secara parsial antara etos kerja terhadap kinerja karyawan.

H3 : Diduga terdapat pengaruh secara parsial antara kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan.

H4 : Diduga terdapat pengaruh secara simultan antara gaya kepemimpinan, etos kerja dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan,.