

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Gaya Kepemimpinan**

##### **2.1.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Saputra, *et.al* (2021) gaya kepemimpinan merupakan gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memimpin organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya. Sementara Sulaiman, *et.al* (2021) 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. Sementara

Menurut Kartono dalam Kho, *et.al* (2019) gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Sementara Gunawan (2019) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Efendi et al., (2019) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai kemampuan buat menyampaikan dampak konstruktif pada orang lain, atau kemampuan bekerja sama buat mencapai tujuan yang direncanakan.

Kepemimpinan mencakup usaha untuk mengarahkan pegawai dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien dalam semua tahapan manajemen untuk mencapai tujuan yang

diharapkan serta menghasilkan kualitas kerja yang optimal.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara atau metode yang dipraktikkan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi staf guna mendukung pencapaian tujuan suatu organisasi.

### **2.1.2 Fungsi Gaya Kepemimpinan**

Rahmawati dkk (2021), menyatakan bahwa secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan menjadi beberapa poin antara lain sebagai berikut:

1. Fungsi instruktif:

Fungsi ini adalah komunikasi yang bersifat satu arah, di mana pemimpin menetapkan apa yang harus dilakukan, bagaimana caranya, kapan, dan di mana perintah akan dilaksanakan untuk memastikan keputusan berjalan efektif. Kepemimpinan yang efektif membutuhkan keterampilan untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan instruksi tersebut.

2. Fungsi konsultatif:

Fungsi ini melibatkan komunikasi dua arah. Pemimpin mengumpulkan masukan dari bawahannya untuk membantu dalam pengambilan keputusan. Setelah keputusan diimplementasikan, pemimpin melakukan konsultasi untuk mendapatkan umpan balik guna memperbaiki dan menyempurnakan keputusan tersebut. Pendekatan konsultatif ini membantu memastikan dukungan luas terhadap keputusan pemimpin dan mempermudah implementasinya, sehingga kepemimpinan berjalan efektif.

3. Fungsi partisipasi

Dalam fungsi ini, pemimpin berupaya untuk mengaktifkan

partisipasi dari bawahannya dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Partisipasi ini dilakukan secara terkendali dan terarah, dalam bentuk kerjasama tanpa melanggar batas atau mengambil alih tugas utama orang lain. Peran pemimpin tetap dalam fungsi kepemimpinan, bukan sebagai pelaksana tugas operasional.

#### 4. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilakukan dengan mendelegasikan wewenang untuk membuat keputusan tanpa harus mendapatkan persetujuan langsung dari pimpinan. Delegasi pada dasarnya adalah pemberian kepercayaan. Orang-orang yang menerima delegasi ini harus dipercayai sebagai pembantu pemimpin yang memiliki nilai-nilai, pandangan, dan tujuan yang sejalan.

#### 5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bertujuan agar kepemimpinan yang berhasil mampu mengatur aktivitas anggota secara terstruktur dan dalam koordinasi yang efisien, sehingga tujuan bersama dapat dicapai secara optimal. Fungsi ini dilakukan melalui kegiatan seperti bimbingan, arahan, koordinasi, dan pengawasan.

### **2.1.3 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan dalam Thamrin, *et.al* (2021), gaya kepemimpinan dapat dipandang dari berbagai perspektif. Ada empat macam gaya kepemimpinan yaitu:

#### 1. Gaya Kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter terjadi ketika kekuasaan atau wewenang, umumnya, berada sepenuhnya di tangan pimpinan atau dalam sistem yang sentralistik. Pemimpin mengambil keputusan dan kebijakan sendiri tanpa melibatkan bawahan untuk memberikan saran, ide, atau pertimbangan dalam proses

pengambilan keputusan.

2. Gaya Kepemimpinan partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif terjadi ketika pemimpin menggunakan pendekatan persuasif untuk menciptakan kerja sama yang harmonis, membangun loyalitas, dan mendorong partisipasi aktif dari bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa memiliki peran penting dalam organisasi.

3. Gaya kepemimpinan delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif terjadi ketika seorang pemimpin memberikan wewenang kepada bawahan dengan cukup besar. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijakan secara mandiri dalam menjalankan tugas mereka. Pemimpin tidak ikut campur dalam cara bawahan mengambil keputusan, dan memberikan kebebasan penuh kepada mereka..

4. Gaya kepemimpinan situasional

Model ini dirancang oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard di Center for Leadership Studies dari akhir 1960-an hingga tahun 1982. Hersey dan Blanchard terus bekerja sama untuk mengembangkan teori kepemimpinan situasional. Menurut teori ini, tidak ada pendekatan tunggal yang paling efektif dalam mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan yang tepat untuk digunakan terhadap individu atau kelompok bergantung pada tingkat kesiapan mereka terhadap tugas yang diberikan.

Kesimpulan dari pemaparan di atas adalah bahwa setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang khas, yang ditentukan oleh cara mereka mengaplikasikan gaya tersebut kepada bawahannya yang memiliki berbagai sikap dan sifat.

#### **2.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Ariyanto, *et.al* (2021) gaya kepemimpinan dalam perusahaan diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar

mau

membuat seperti apa yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain

yang memimpinya. Ariyanto, *et.al* (2021) ada lima indikator gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Mengambil Keputusan. Suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
2. Memotivasi, Daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota perusahaan mau dan rela untuk menggerakkan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab dan menunaikan kewajibannya
3. Komunikasi, Kecakapan atau kesanggupan menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung maupun tidak langsung.
4. Mengendalikan bawahan, pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuatan jabatan secara efektif dan pada tempaynya demi kepentingan perusahaan.
5. Tanggung Jawab, seorang pemimpin harus memiliki rasa tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bias diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

## **2.2 Budaya Organisasi**

### **2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Rivai (2020) budaya organisasi merupakan sesuatu yang dirasakan para karyawan dan rasa yang timbul akan menciptakan

kepercayaan, nilai-nilai dan harapan. Selanjutnya Sule & Saeful (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai serta norma yang diyakini dan dijalankan pada suatu perusahaan yang berhubungan dengan lingkungan disekitar perusahaan tersebut menjalankan aktivitasnya.

Menurut Ernawan (2018) budaya organisasi adalah gaya dan cara hidup dari suatu organisasi yang merupakan pencerminan dari nilai-nilai atau kepercayaan yang selama ini dianut oleh seluruh organisasi. Sedangkan, Menurut Edison (2022) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan hasil proses pembentukan gaya atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya kedalam sebuah norma, aturan dan nilai-nilai yang baru dalam suatu perusahaan, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan mencapai tujuan tertentu.

Kesimpulan mengenai pengertian-pengertian budaya organisasi di atas adalah bahwa budaya organisasi merupakan sistem pengendali dan arah dalam membentuk sikap, perilaku serta norma-norma dan nilai-nilai dari para anggota di dalam suatu organisasi yang memiliki sifat unik dan sebagai pembeda dari organisasi yang lainnya.

### **2.2.2 Elemen Budaya Organisasi**

Usaha untuk mempertahankan budaya sering kali dilakukan dengan memahami unsur-unsur yang membentuknya, seperti keyakinan, nilai-nilai, dan tradisi. Semakin individu dalam masyarakat memahami, menghormati, menerima, dan menerapkan keyakinan, nilai-nilai, serta tradisi tersebut, serta semakin tinggi kesadaran mereka terhadap hal tersebut, budaya masyarakat akan tetap hidup dan dapat berkelanjutan.

Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2017) terdapat tujuh elemen yang menunjukkan karakteristik budaya organisasi, antara lain:

1. *Innovation* (inovasi)  
Suatu tingkatan dimana orang diharapkan kreatif dan membangkitkan gagasan baru.
2. *Stability* (stabilitas)  
Bersifat menghargai lingkungan yang stabil, dapat diperkirakan, dan berorientasi pada peraturan.
3. *Orientation toward people* (orientasi pada orang)  
Merupakan orientasi untuk menjadi jujur, mendukung, dan menunjukkan penghargaan pada hak individual
4. *Result-orientation* (orientasi pada hasil)  
Meletakkan kekuatannya pada kepeduliannya untuk mencapai hasil yang diharapkan.
5. *Easygoingness* (bersikap tenang)  
Suatu keadaan dimana tercipta iklim kerja bersifat santai
6. *Attention to detail* (perhatian pada hal detail)  
Dimaksudkan dengan berkepentingan untuk menjadi analitis dan seksama.
7. *Collaborative orientation* (orientasi pada kolaborasi)  
Merupakan orientasi yang menekankan pada bekerja dalam tim sebagai lawan dari bekerja secara individu.

### **2.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dan Judge (2013) karakteristik budaya organisasi di atas terdiri dari:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Innovation and risk taking*)  
Yaitu bagaimana tingkat dorongan terhadap karyawan untuk bersikap inovatif dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*)  
Yaitu Sejauh mana karyawan diharapkan untuk menerapkan ketelitian, analisis, dan perhatian terhadap detail.

3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*)  
Yaitu sejauh mana manajemen fokus pada hasil daripada pada metode dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*)  
Yaitu sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan dampak hasilnya terhadap individu-individu di dalam organisasi.
5. Berorientasi tim (*Team orientation*)  
Yaitu sejauh mana aktivitas kerja disusun sedemikian rupa di dalam organisasi agar berfokus pada tim daripada hanya pada individu-individu.
6. Agresifitas (*Aggressiveness*)  
Yaitu sejauh mana individu-individu di dalam organisasi bersifat proaktif dan kompetitif dibandingkan dengan bersifat santai.
7. Stabilitas (*Stability*).  
Yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pada mempertahankan status quo daripada pada pertumbuhan.

#### **2.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi**

Menurut Afandi (2018), menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan  
Kepemimpinan adalah gaya yang digunakan oleh seorang manajer untuk mengelola organisasi secara profesional. Ini meliputi kemampuan dalam mengambil keputusan, memotivasi tim, mengembangkan strategi, dan mengawasi pelaksanaan tugas. Seorang pemimpin yang efektif harus bisa menginspirasi timnya, mengarahkan mereka menuju tujuan bersama, dan memastikan penggunaan sumber daya organisasi secara optimal.
4. Kedisiplinan  
Kedisiplinan adalah tentang patuh terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan. Ini mencakup mematuhi jadwal kerja,



prosedur kerja, serta norma dan nilai-nilai yang telah ditetapkan. Kedisiplinan yang baik menunjukkan keseriusan karyawan dalam menjalankan tugasnya, menjaga kerja sama yang harmonis, dan mendukung produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

5. Hubungan organisasi

Kedisiplinan adalah tentang patuh terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan. Ini mencakup mematuhi jadwal kerja, prosedur kerja, serta norma dan nilai-nilai yang telah ditetapkan. Kedisiplinan yang baik menunjukkan keseriusan karyawan dalam menjalankan tugasnya, menjaga kerja sama yang harmonis, dan mendukung produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

6. Komunikasi

Komunikasi adalah aliran informasi yang efektif antara pimpinan dan karyawan. Ini melibatkan penyampaian instruksi, pertukaran gagasan, serta umpan balik yang memastikan pemahaman yang jelas dan kerjasama yang efisien dalam organisasi.

### **2.2.5 Indikator Budaya Organisasi**

Afandi (2018) menyatakan ada beberapa indikator budaya organisasi, yaitu:

1. Pelaksanaan norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon karyawan atau pegawai mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat didalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri dan anggota organisasi. Norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

2. Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika

berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

### 3. Kepercayaan

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi karyawan atau pegawai.

### 4. Pelaksanaan Kode Etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

### 5. Pelaksanaan seremoni

Seremoni merupakan peranan budaya atau tindakan kolektif pemujaan Budaya yang dilakukan secara turun menurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

### 6. Sejarah organisasi

Budaya organisasi dikembangkan dengan waktu yang lama yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi.

## **2.3 Pengembangan Sumber Daya Manusia**

### **2.3.1 Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Yusran dan Sodik (2019) pengembangan sumber daya

manusia diartikan sebagai usaha terencana dan organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan karyawan. Sementara Purnama, *et.al* (2020) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia dimaksudkan sebagai aktivitas yang perlu dilakukan oleh organisasi agar pengetahuan, kemampuan dan keahlian karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan dengan tujuan agar mampu mencapai kinerja yang diharapkan organisasi. Yosepa, Samsudin, dan Ramdan (2020) menyatakan bahwa dengan adanya program pengembangan SDM yang baik, organisasi atau perusahaan akan memiliki kekuatan kompetitif yang lebih berdaya guna dan mampu bersaing secara positif.

Dimbau, Sambul, dan Rumawas (2021) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu usaha meningkatkan kemampuan dari karyawan sehingga memiliki pengetahuan, keahlian serta sikap yang dibutuhkan dalam menghadapi pekerjaan saat ini maupun yang akan datang baik melalui pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karier sehingga dapat memberikan kontribusi optimal bagi organisasi atau perusahaan.

Menurut Budiarti (2018) pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Organisasi perlu memahami bahwa individu mempunyai keluarga dan kehidupan sosial sehingga tercipta kondisi timbal balik yang menguntungkan. Artinya untuk memiliki karyawan berdaya guna dalam sebuah organisasi maka aspek kemanusiaan fundamental dalam pengembangan karyawan. Pengembangan sdm diakui sebagai bagian esensial dari manajemen SDM organisasi.

Kesimpulan dari beberapa pengertian di atas adalah bahwa pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan sebuah proses

sistematis dan terorganisir yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Aktivitas ini tidak hanya berfokus pada pengembangan teknis dan konseptual, tetapi juga menekankan fleksibilitas dan pertimbangan terhadap aspek kemanusiaan individu dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, pengembangan SDM bukan sekadar upaya untuk meningkatkan produktivitas organisasi, tetapi juga untuk membangun kualitas hidup karyawan secara holistik dalam mendukung tujuan jangka panjang perusahaan atau organisasi.

### **2.3.2 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Susilowati, et. Al (2022), Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia adalah rencana untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada agar dapat berkembang lebih baik, meningkatkan kemampuan kerja dan keterampilan, serta membangun loyalitas terhadap organisasi atau perusahaan. Menurut Noe dalam Susilowati, et. Al (2022), pengembangan sumber daya manusia adalah usaha manajerial yang direncanakan dan dilakukan secara berkelanjutan untuk memperbaiki kompetensi karyawan melalui program pendidikan, pelatihan, dan pengembangan. Setiap individu menginginkan kemajuan dalam kariernya, sehingga dalam strategi pengembangan manajemen sumber daya manusia, perlu ditekankan beberapa hal berikut (Siagian dalam Susilowati, et. Al (2022)):

1. Kesempatan memperoleh pendidikan dan pelatihan baik untuk pelaksanaan tugas sekarang maupun tugas yang akan di pikul di masa yang akan datang.
2. Bantuan yang akan diberikan oleh tenaga-tenaga spesialis dilingkungan satuan kerja yang mengani sumberdaya manusia dan oleh para atasan langsung masing-masing dalam menyusun rencana dan kegiatan pengembangan karier.

3. Penilaian kinerja yang rasional obyektif, praktis dan baku.
4. Sistem imbalan yang wajar, adil dan mampu menumbuhkan motivasi yang kuat untuk bekerja secara produktif termasuk berbagai jenis insentif dan jasa serta bantuan perusahaan.
5. Jaminan perlindungan dan kesehatan kerja.

### **2.3.3 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Yosepa, Samsudin, dan Ramdan (2020), tujuan dari pengembangan SDM adalah sebagai berikut:

1. Produktifitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik.
2. Meningkatkan efesiesnsi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin.
3. Mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil.
4. Mengurangi tingkat kecelakaan pegawai.
5. Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan organisasi karena pemberian pelayanan baik merupakan daya tarik sangat penting.
6. Pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai pekerjaannya.
7. Kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar.
8. Pimpinan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan.
9. Kepimpinan seorang pemimpin akan lebih baik.
10. Dengan pengembangan, balas jasa akan lebih diperhatikan.
11. Memberi manfaat baik bagi masyarakat pengguna jasa.

### **2.3.4 Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Yosepa, Samsudin, dan Ramdan (2020) menyatakan bahwa indikator yang dapat mengukur pengembangan sumber daya manusia, adalah sebagai berikut:

1. Motivasi, yaitu suatu dorongan atau penyemangat kepada seseorang agar orang tersebut dapat berusaha untuk melakukan apa yang diinginkan itu tercapai dengan baik. Motivasi yang didapatkan bisa berasal dari atasan maupun dari dalam diri, ada al yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yaitu: yang didapatkan bisa berasal dari atasan seperti motivasi terhadap kekuasaan (dorongan hati untuk mempengaruhi perilaku orang lain serta mengontrol dan memanipulasi lingkungan) maupun dari dalam diri seperti motivasi terhadap prestasi (dorongan hati untuk memberikan sumbangan/kontribusi nyata dalam setiap kegiatan)
2. Kepribadian, yaitu mencakup kebiasaan, sikap, sifat, yang dimiliki seseorang yang berkembang ketika seseorang berhubungan dengan orang lain. Kepribadian sangat kaitannya dengan nilai, norma, dan perilaku. kepribadian menyangkut kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk sikap, tingkah laku, etika, dan moralitas.
3. Keterampilan, yaitu keterampilan merupakan kecakapan untuk menyelesaikan tugas. atau kecakapan yang disyaratkan. dengan adanya pelatihan, keterampilan karyawan akan semakin membaik. keterampilan yang baik dapat didaptkankan dari dalam diri atau dengan pelatihan.

## **2.4 Kinerja**

### **2.4.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Saleh (2019) kinerja adalah hasil nyata yang ditampilkan seseorang setelah yang bersangkutan menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi. Kinerja merupakan implementasi dari perencanaan yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan.

Menurut Arianto, *et.al* (2020) Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kinerja, hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja memiliki makna yang

cukup luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung dan kinerja karyawan dapat diartikan sebagai output atau hasil kerja karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Marayasa, et.al (2021) kinerja adalah hasil kerja seseorang pegawai dalam hal kualitas dan kuantitas, yang mencerminkan pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Onsardi, sebagaimana dikutip dalam penelitian Rahmadaniah, et.al (2021), mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas, yang sesuai dengan tanggung jawab yang diemban. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja merupakan indikasi loyalitas karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.

Definisi diatas maka ditarik kesimpulan bahwa kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

#### **2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Nurpatricia, et.al (2020) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

1. Efektivitas dan Efisiensi: Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisien. Misalnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi.
2. Otoritas dan Tanggung Jawab: Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas.

Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka

mencapai tujuan organisasi.

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 didalam 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 merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

### **2.4.3 Indikator Kinerja**

Menurut Saleh (2019) adapun indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. **Tujuan,** Merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.
2. **Standar,** Mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.
3. **Umpan balik,** Merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.
4. **Alat atau sarana,** Merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan



sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi, Merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekadar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
6. Motif Merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitas motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.
7. Peluang, Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasinya.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	Abiyyu Satrio Wibowo,	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya	Alat analisis menggunakan metode analisa	Terdapat pengaruh antara variabel pengembangan sdm	Perbedaan penelitian terletak pada

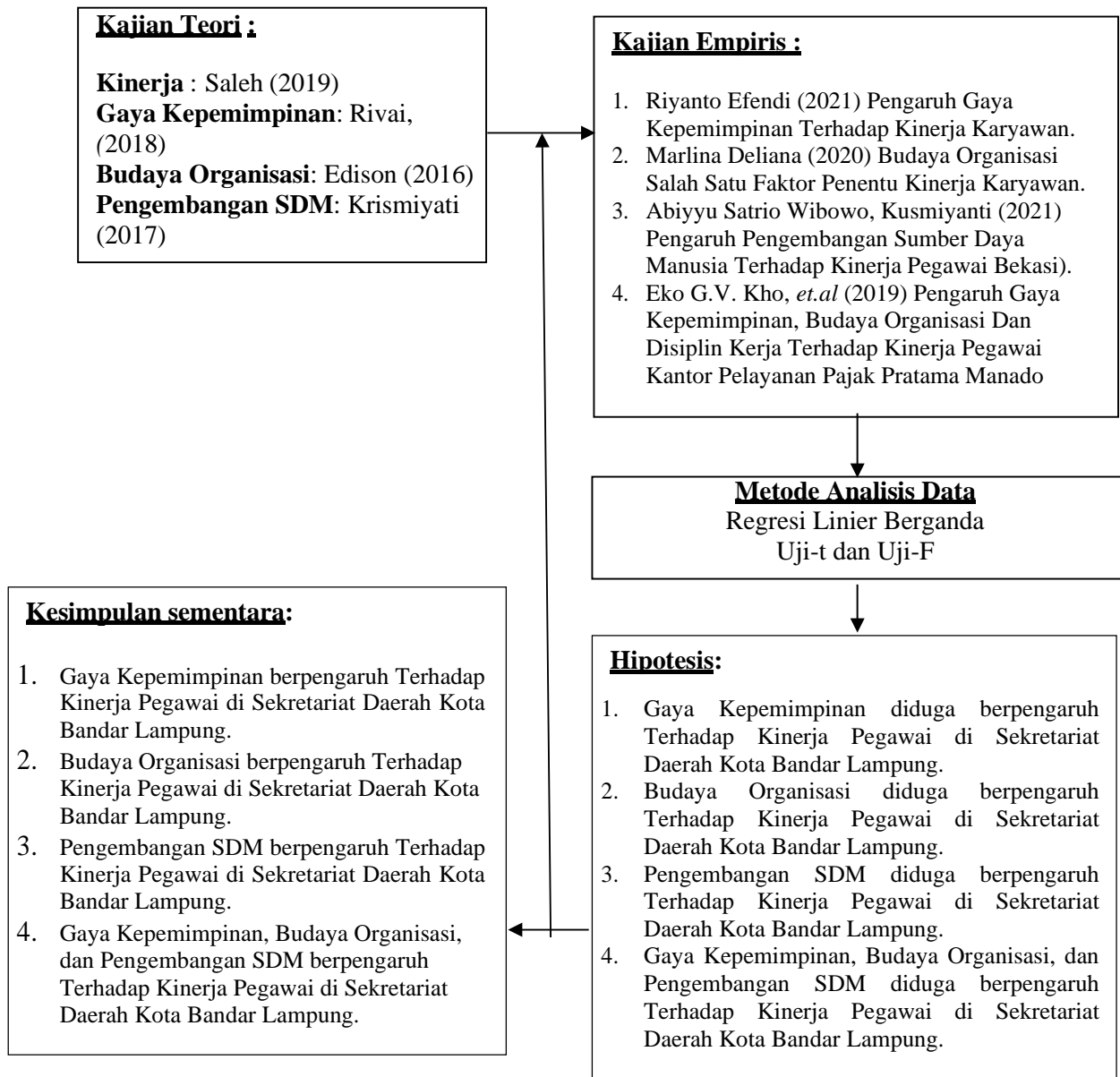
No.	Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian	Perbedaan
	Kusmiyanti (2021)	Manusia Terhadap Kinerja Pegawai	regresi sederhana dan menggunakan koefisien determinasi dan uji t	terhadap kinerja pegawai) diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai pemasayarakatan.	variabel independent dan terletak pada objek penelitian
2	Adela Pramesrianto Edward; Shofia Amin. (2020)	Pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Jambi Media Grafika “Tribun Jambi	Alat analisis menggunakan metode analisa regresi berganda dan menggunakan koefisien determinasi uji F dan uji t	Kecerdasan emosional kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi kemampuan kerja tidak berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Implikasi pada penelitian ini adalah pengembangan sumber daya manusia sangat penting dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan.	Perbedaan penelitian terletak pada variabel independent dan terletak pada objek penelitian
3	Syaefudin Aziz, Nurul	Pengaruh Budaya	Alat analisis menggunakan	Hasil uji menunjukkan	Perbedaan penelitian

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian	Perbedaan
	Huda, Luluh Abdilah Kurniawan (2022)	Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi	metode analisa regresi sederhana dan menggunakan uji t	Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi berpengaruh positif dan signifikan.	terletak pada variabel independent dan terletak pada objek penelitian.
4	Marlina Deliana (2020)	Budaya Organisasi Salah Satu Faktor Penentu Kinerja Karyawan	Alat analisis menggunakan metode analisa regresi sederhana dan menggunakan uji t	Hasil Penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Perbedaan penelitian terletak pada variabel independent dan terletak pada objek penelitian
5	Riyanto Efendi, (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	Alat analisis menggunakan metode analisa regresi sederhana dan menggunakan uji t	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Perbedaan penelitian terletak pada variabel independent dan terletak pada objek penelitian.
6	Eko G. V. Kho, Irvan Trang, Yantje Uhing. (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Manado	Alat analisis menggunakan metode analisa regresi berganda dan menggunakan koefisien determinasi uji F dan uji t	Hasil uji t menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai; (2) budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai; (3) disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap	Perbedaan penelitian terletak pada satu variabel independent (disiplin kerja) dan terletak pada objek penelitian

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian	Perbedaan
				kinerja pegawai.	

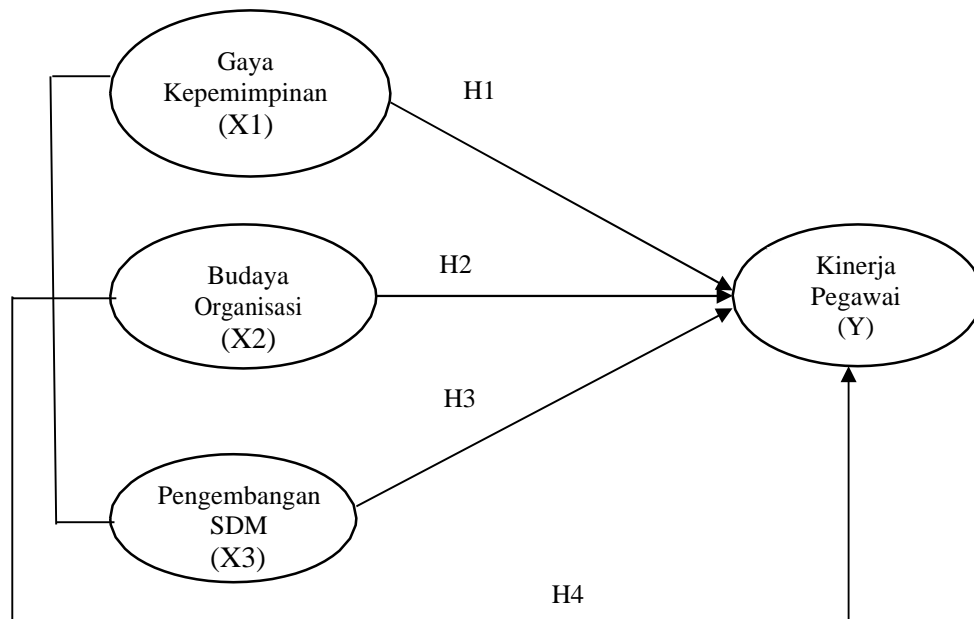
Sumber : Data Diolah Tahun 2024

## 2.6 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

## 2.7 Kerangka Konseptual



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

## 2.8 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya.

### 2.8.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Gaya kepemimpinan adalah cara atau pola perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, mengelola, dan mempengaruhi anggota tim atau organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Rivai (2018) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi tercapai atau pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Hasil penelitian Riyanto Efendi (2021) menunjukkan bahwa Hasil

penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian dan studi empiris terdahulu, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

**H1 :Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.**

### **2.8.2 Pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Karyawan yang memiliki budaya kerja yang tinggi akan meningkatkan kehidupan organisasi atau perusahaan. Budaya kerja yang tinggi dapat dilihat dari mereka merasa senang atau tidak dengan pekerjaannya. Mereka akan memberikan lebih banyak perhatian, imajinasi dan keterampilan dalam pekerjaannya. Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut maka karyawan akan bersedia bekerja dan melaksanakan tugasnya dengan baik. Menurut Edison (2016) budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya kedalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Hal ini pula sejalan dengan penelitian yang dilakukan Marlina Deliana (2020) bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian dan studi empiris terdahulu, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

**H2 : Budaya Organisasi (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.**

### **2.8.3 Pengaruh Pengembangan SDM (X3) terhadap Kinerja Pegawai**

**(Y)**

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merujuk pada serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan kapasitas individu dalam suatu organisasi atau perusahaan. Tujuan utama dari pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kinerja individu tersebut sehingga mereka dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Krismiyati (2017) pengembangan Sumber Daya Manusia adalah upaya untuk meningkatkan Pengetahuan, kemampuan, sikap anggota, organisasi, dan penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan.

Motivasi setiap karyawan terpenuhi sesuai dengan pekerjaan yang dibebankan maka secara otomatis kinerja karyawan akan meningkat, hal tersebut yang membuat penelitian ini dilaksanakan.

Hal ini pula sejalan dengan penelitian yang dilakukan Abiyyu Satrio Wibowo, Kusmiyanti (2021) bahwa terdapat pengaruh antara variabel pengembangan sdm terhadap kinerja pegawai diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai pemasayarakatan.

Berdasarkan uraian dan studi empiris terdahulu, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

**H2 : Pengembangan SDM (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.**

Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja pegawai sangat penting dalam konteks keberhasilan organisasi. Berikut ini adalah narasi mengenai bagaimana ketiga faktor ini saling berhubungan dan mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Rivai (2018) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan oleh pemimpin

untuk mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi tercapai atau pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut Edison (2016) budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya kedalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu.

Menurut Krismiyati (2017) pengembangan Sumber Daya Manusia adalah upaya untuk meningkatkan Pengetahuan, kemampuan, sikap anggota, organisasi, dan penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan.

Hasil penelitian Riyanto Efendi (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian hasil penelitian Marlina Deliana (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan hasil penelitian Abiyyu Satrio Wibowo, Kusmiyanti (2021) bahwa terdapat pengaruh antara variabel pengembangan sdm terhadap kinerja pegawai diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai pemasayarakatan.

Berdasarkan uraian dan studi empiris terdahulu, maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

**H3 : Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Pengembangan SDM (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung.**



