

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Tinjauan Empiris**

**Tabel 2.1 Matrik Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1.	<p>PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. KANMOGROUP DI JAKARTA (STUDI KASUS DIVISI FASHION KIDS JUSTICE) (Sularmi et al., 2022) p-ISSN 2621 – 797X ; e-ISSN 2746-6841 DOI:10.32493 Jurnal Disrupsi Bisnis, Vol 5, No. 1 Januari 2022 (81-91)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2) Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>Hasil Penelitian: 1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Terdapat <b>pengaruh atau hubungan positif (kuat) yang signifikan antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.</b> 2. Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan. Terdapat <b>pengaruh atau hubungan positif (kuat) yang signifikan.</b> 3. <b>Tingkat signifikan pengaruh antara gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan.</b></p>
2.	<p>PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PADA PT SAMKYUNG JAYA GARMENT UNGARAN (Rofi'atun Nashiroh &amp; Amsar Amsar, 2022)SOSHUMDIK Vol.1, No.2 Juni 2022 e-ISSN: 2963-7376; p-ISSN: 2963-7384, Hal 68-79</p>	<p>Kompetensi (X1) Motivasi (X2) Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>Hasil Penelitian : Berdasarkan persamaan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa Kompetensi dan Motivasi kerja memiliki <b>pengaruh positif</b> atas kinerja karyawan.</p>
3.	<p>PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT HERMOSA GARMENT INTERNATIONAL (Selviasari, 2020)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (X1) Motivasi Kerja (X2) Disiplin Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>Hasil Penelitian : 1. Variabel <b>gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</b> 2. Variabel <b>motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan</b> 3. Variabel <b>disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</b></p>

	Volume 2, Nomor 1, Juni 2021 Hal.37- 48 ISSN 2722-7243 (c); 2722-8096 (e)		
4.	PENGARUH DISIPLIN KERJA, LINGKUNGAN KERJA, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. MAJU GEMILANG GARMEN (Prasetyo M, 2022) Vol 2 (No 1), 2022, Hal: 1-13 e-ISSN: 2829-5978	Disiplin Kerja (X1) Lingkungan Kerja (X2) Motivasi Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Hasil Penelitian : 1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan 3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	PENGARUH KOMPETENSI, MOTIVASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada Karyawan Konveksi Kalary Sukoharjo) (Dila, 2020)	Kompetensi (X1) Motivasi (X2) Disiplin Kerja(X3) Kinerja Karyawan (Y)	Hasil Penelitian : <b>Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan</b> yang dibuktikan secara statistik. Motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang telah dibuktikan secara statistik. Disiplin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang telah dibuktikan secara statistic
6.	PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA HOME INDUSTRY FITRI COLLECTION (Hadiani & Khotimah, 2019) Vol 4 No. 1 (Agustus 2019) 25-32 ISSN : 2528-3928	Kompetensi (X1) Kinerja Pegawai (Y)	Hasil Penelitian : Hasil uji signifikan menyatakan bahwa terdapat <b>pengaruh signifikan</b> kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Home Industry Fitri Collection
7.	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Karyawan Konveksi Indonesia Jersey) (Noermijati, 2019)	Gaya Kepemimpinan (X1) Budaya Organisasi (Z) Kinerja Karyawan (Y)	Hasil Penelitian : 1. Gaya kepemimpinan di Indonesia Jersey memiliki <b>pengaruh langsung</b> terhadap budaya organisasi. 2. Budaya organisasi di Indonesia Jersey memilki <b>pengaruh langsung</b> terhadap kinerja karyawan. 3. Gaya kepemimpinan di Indonesia Jersey memiliki <b>pengaruh langsung</b> terhadap kinerja karyawan. 4. Gaya kepemimpinan di Indonesia Jersey memiliki <b>pengaruh tidak langsung</b> terhadap kinerja

			karyawan melalui budaya organisasi.
8.	PENGARUH KOMPETENSI, KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT PISMA GARMENT DEMAK JAWA TENGAH) (Rahayuningsih & Maelani, 2018) ISBN: 978-979-3649-99-3	Kompetensi (X1) Kompensasi (X2) Motivasi (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Hasil Penelitian : 1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
9.	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN STRESS KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI INDUSTRI GARMEN NASIONAL (Cakranegara et al., 2022) Jurnal Kewarganegaraan Vol. 6 No. 3 Oktober 2022 P-ISSN: 1978-0184 E-ISSN: 2723-2328	Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2) Stress Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Hasil Penelitian : Kepemimpinan dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan stress kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
10.	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA CV. MOKO GARMENT INDONESIA) (Vivianis, 2022) Volume 6 Issue 1 (2022) Pages 819 - 829 SEIKO : Journal of Management & Business ISSN : 2598-831X (Print) and ISSN : 2598-8301 (Online)	Gaya Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2) Lingkungan Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Hasil Penelitian : 1. Gaya Kepemimpinan <b>berpengaruh terhadap</b> kinerja karyawan CV. Moko Garment Indonesia. 2. Motivasi <b>berpengaruh terhadap</b> kinerja karyawan CV. Moko Garment Indonesia 3. Lingkungan Kerja <b>berpengaruh terhadap</b> kinerja karyawan CV. Moko Garment Indonesia
11.	<i>THE EFFECT OF COMPETENCE ON EMPLOYEES PERFORMANCE WITH PHYSICAL AND LEADERSHIP WORK ENVIRONMENT AS MODERATING VARIABLES</i>	Kompetensi (X1) Kepemimpinan (Z) Lingkungan Kerja (Z) Kinerja Pegawai (Y)	Hasil Penelitian : 1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Lingkungan kerja fisik dapat memoderasi hubungan kompetensi dengan kinerja pegawai.

	<p><i>ON CV BALI BHUANA GARMEN DENPASAR</i> (Pradnyana et al., 2018)          IJSEGCE VOL 2, No.1          March 2018 ISSN: 2656-3037</p>		<p>3. Kepemimpinan dapat memoderasi hubungan kompetensi dengan kinerja pegawai.</p>
12.	<p><i>THE INFLUENCE OF MOTIVATION AND WORK ENVIRONMENT WITH LEADERSHIP STYLE AS INTERVENING TO PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN THE SECRETARIAT OF DPRD, PARIAMAN CITY</i> (Zul Afni Idra1, 2020)          Technium Social Sciences Journal Vol. 8, 472-488, June 2020 ISSN: 2668-7798</p>	<p>Motivasi (X1)          Lingkungan Kerja (X2)          Gaya Kepemimpinan (Z)          Kinerja Pegawai (Y)</p>	<p>Hasil Penelitian :          Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kota Pariaman.          Sedangkan secara langsung motivasi melalui gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dan secara tidak langsung lingkungan kerja melalui gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kota Pariaman.</p>
13.	<p><i>MOTIVATION AND COMPETENCE ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN THE PROCUREMENT OF GOODS AND SERVICES AT THE REGIONAL SECRETARIAT - GOVERNMENT OF BERAU REGENCY</i> (Demarchi, 2020)          Vol. 22, 45-58, August, 2021          ISSN: 2668-7798</p>	<p>Motivasi (X1)          Kompetensi (X2)          Kinerja Pegawai (Y)</p>	<p>Hasil Penelitian :          Motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dan kompetensi merupakan variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai.</p>
14.	<p><i>THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND WORK CLIMATE ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE POPULATION AND FAMILY PLANNING</i></p>	<p>Gaya Kepemimpinan (X1)          Iklim Kerja (X2)          Kinerja Pegawai (Y)</p>	<p>Hasil Penelitian :          Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Manado          Iklim kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas</p>

	<i>DEPARTMENT OF MANADO CITY</i> (Jeanny Yola Winokan <sup>1</sup> , Wilson Bogar <sup>2</sup> , Sjeddie R. Watung <sup>3</sup> , 2022) Vol. 27, 1-13, January, 2022 ISSN: 2668-7798		Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Manado karena tidak memberikan kontribusi terhadap ketergantungan. variabel. Pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Manado sebesar 11,3%.
15.	<i>THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT YOGYA PLAZA CIMAHI</i> (Nursiti, 2021) Technium Social Sciences Journal Vol. 15, 446-458, January, 2021 ISSN: 2668-7798	Gaya Kepemimpinan (X1) Kepuasan Kerja (X2) Kinerja Pegawai (Y)	Hasil Penelitian : Secara deskriptif gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai tergolong kurang. Adapun secara verifikatif menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan.

Berdasarkan matrik penelitian terdahulu tersebut di atas, ditemukan beberapa GAP atau kesenjangan penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian oleh (Selviasari, 2020). Variabel Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Variabel Motivasi Kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Penelitian oleh (Dila, 2020). Hasil penelitian Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
3. Penelitian oleh (Cakranegara et al., 2022) Kepemimpinan dan Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## 2.2 Tinjauan Teoritis

### 2.2.1 Gaya Kepemimpinan

#### a. Pengertian Gaya Kepemimpinans

Menurut (Hasnawati et al., 2021) gaya kepemimpinan adalah seorang pemimpin yang mampu mengarahkan, mendorong, memperngaruhi, dan mengendalikan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan menurut pendapat (Hutahaeen, 2021) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Berdasarkan pendapat (Huda & Abdullah, 2022) bahwa Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong perusahaan untuk mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan terarah, untuk itu seorang pemimpin harus dapat melakukan perannya sebagai pimpinan dengan menjalankan fungsi sebagai *educator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator dan motivator*.

Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting untuk kesuksesan organisasi dalam membangun kinerja karyawan dalam jangka panjang.

### **b. Teori Kepemimpinan**

Menurut (Hutahaean, 2021) ada tiga teori yang menjelaskan munculnya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1. Teori Genetis menyatakan sebagai berikut :
  - a. Pemimpin lahir oleh kemampuan alami yang istimewa sejak lahir.
  - b. Secara khusus mempunyai takdir menjadi pemimpin dalam berbagai situasi dan kondisi.
  - c. Secara filsafat, teori tersebut menganut pandangan deterministis.
2. Teori Sosial ( lawan Teori Genetis ) menyatakan sebagai berikut :
  - a. Pemimpin tidak lahir begitu saja, melainkan harus disiapkan, dididik, dan dibentuk.
  - b. Setiap orang bisa menjadi pemimpin melalui usaha serta didorong oleh kemauan sendiri.
3. Teori Ekologis/Sintetik mengemukakan bahwa seseorang berhasil menjadi pemimpin jika memiliki kualitas kepemimpinan dan ketrampilan. Teori ini juga telah dikembangkan melalui pengalaman dan pendidikan sesuai dengan persyaratan lingkungan atau ekologis.

### **c. Jenis – Jenis Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Menurut (Hasnawati et al., 2021) adapun gaya kepemimpinan yang ada, yaitu :

1. Gaya persuasif adalah gaya memimpin yang melibatkan ajakan atau bujukan untuk mengubah pikiran dan perasaan orang. Gaya refresif, yaitu gaya kepemimpinan

dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.

2. Gaya refresif adalah gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
3. Gaya partisipatif adalah gaya kepemimpinan di mana bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaan mereka di organisasi.
4. Gaya inovatif adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin berusaha dengan keras untuk menciptakan perubahan di semua bidang, seperti politik, ekonomi, sosial, budaya, atau produk apa pun yang berkaitan dengan kebutuhan manusia.

Menurut (Hasibuan dalam Arianty, 2018) untuk membedakan gaya kepemimpinan seseorang bisa dilihat dalam pembahasan berikut ini :

1. Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang memperhatikan bawahan atau anggota kelompoknya. Gaya kepemimpinan ini mendorong bawahannya untuk aktif berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dengan memberikan saran dan pendapat dengan cara demokrasi.

2. Kepemimpinan Otokratis / Otoriter

Pemimpin otokratis biasanya menganggap diri mereka bertanggung jawab penuh atas keputusan yang mereka buat, dan mereka cenderung memberikan perintah langsung kepada karyawan.

3. Kepemimpinan Delegatif

Pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan lengkap sehingga dapat mengambil keputusan dan kebijakan-kebijakan dengan bebas dalam melaksanakan tugasnya.

4. Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin yang didasarkan adanya keinginan kuat yang hubungannya saling menguntungkan dan kontribusi dengan bawahan.

5. Kepemimpinan Kharismatik

Pemimpin lebih menekankan pada perilaku sebagai komunikasi non-verbal, visi, dan inspirasi untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan.

6. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin yang mengembangkan dan mengkomunikasikan misi dengan pendekatan rasional dan memberikan solusi, memberikan perhatian individual kepada para bawahan yang dapat membantu memaksimalkan kinerja.

7. Kepemimpinan Situasional

Pemimpin yang mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada.

8. Kepemimpinan Supportif

Pemimpin yang memberikan dukungan atau support kepada anggotanya.

**d. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Pendapat (Zusnita Muizu et al., 2019) menjelaskan bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui 4 (empat) komponen yang terdiri dari :

1. *Charismatic Leadership* ( Kharismatik/pengaruh terhadap individu )

Pemimpin membangkitkan karyawan dengan meyakinkan bahwa mereka mampu menyelesaikan suatu pekerjaan yang lebih besar dengan usaha ekstra.

2. *Inspirational Motivation* ( Motivasi inspiratif )

Pemimpin yang selalu memotivasi dan mengkomunikasikan bawahannya agar visi dan misi perusahaan tercapai.

3. *Intellectual Stimulation* ( Stimulasi Intelektual )

Pemimpin selalu menstimulasi bawahannya secara intelektual, sehingga karyawan menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru.

4. *Individualized Consideration* ( Konsiderasi individual )

Pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan secara individual untuk berprestasi, memberikan nasehat, memberikan gaji sehingga karyawan dapat berkembang.

5. *Integrity*

Pemimpin yang mengatur perbuatan dan kata-kata. Ukuran dimana bawahan merasakan suatu derajat kesamaan yang tinggi antara kata-kata yang diucapkan oleh pemimpin dengan perbuatan yang dilakukannya.

6. *Innovation*

Pemimpin mempersiapkan diri dalam menghadapi berbagai proses dan tantangan dalam mengambil risiko dan pengalaman yang dimilikinya.

#### e. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut (Handoko, 2013) adapun indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut :

##### 1. Efektivitas Kepemimpinan

Efektivitas kepemimpinan sering diperoleh akibat keberhasilan pemimpin dalam memilih perilaku kekuasaannya secara tepat sesuai dengan kondisinya.

Indikator dari efektifitas kepemimpinan yaitu :

- a. Pengambilan keputusan
- b. Ketegasan

##### 2. Pendekatan perilaku berdasarkan pemikiran

Keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan gaya bersikap dan bertindak seorang pemimpin.

Indikator dari pendekatan perilaku berdasarkan pemikiran yaitu :

- a. Menegakan disiplin
- b. Memotivasi

##### 3. Perilaku pemimpin dalam memimpin

Berorientasi kepada tugas atau berorientasi pada bawahan.

Indikator dari perilaku pemimpin dalam memimpin yaitu :

- a. Bijaksana
- b. Memberikan pengarahan

Menurut (Hasibuan dalam Arianty, 2018) gaya kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pimpinan kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator gaya kepemimpinannya yaitu :

##### 1. Kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan mengutamakan pengambilan keputusan dan sering memberikan perintah khusus kepada bawahannya.

##### 2. Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan yang mengembangkan dan mengkomunikasikan misi dengan pendekatan rasional dan memberikan solusi, memberikan perhatian individual kepada para bawahan yang dapat membantu memaksimalkan kinerja.

##### 3. Kepemimpinan Situasional

Gaya kepemimpinan yang mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada.

#### 4. Kepemimpinan Supportif

Gaya kepemimpinan yang bersedia mengatasi permasalahan pada karyawannya, memberikan bimbingan terbaik kepada karyawannya, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keinginan semua karyawan untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin.

### 2.2.2 Kompetensi

#### a. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah pengetahuan dasar yang pokok, kemampuan dan pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Dalam perusahaan bidang fashion, garment atau konveksi kompetensi menjadi hal penting melalui pengetahuan, kemampuan, pengalaman, keterampilan seorang karyawan dan persyaratan lainnya yang diperlukan dalam mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Menurut (Hadiani, 2019) kompetensi yaitu karakteristik dasar personel yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada situasi tertentu.

Sedangkan menurut (Setyo Widodo, 2022) kompetensi merupakan karakter dasar seseorang yang memiliki indikasi cara berperilaku atau berpikir pada situasi yang luas dan bertahan untuk waktu yang lama. Kompetensi dapat dikatakan sebagai perilaku dasar yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi, dan pengetahuan atau keahlian yang dimiliki seseorang dengan kinerja yang tinggi pada tempat kerjanya. Menurut (Ainanur & Tirtayasa, 2018) menyatakan bahwa kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

#### b. Karakteristik Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik fundamental pada seorang dan mengindikasikan cara-cara berperilaku atau berpikir, melakukan generasi diberbagai situasi dan menetap selama waktu yang cukup lama. Menurut (Suparyanto dan Rosad, 2020) mengemukakan lima karakteristik yaitu :

##### 1. Motif

Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan oleh orang yang melakukan tindakan. Motif membentuk, mengarahkan, dan memilih perilaku tertentu untuk melakukan tindakan atau tujuan tertentu.

2. Sifat

Karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi.

3. Konsep Diri

Percaya diri yaitu keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.

4. Pengetahuan

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

5. Keterampilan

Kemampuan untuk mengerjakan suatu tugas secara fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

**c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi**

Pendapat (Suparyanto dan Rosad, 2020) menjelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang yaitu :

a. Keyakinan

Keyakinan seseorang tentang dirinya dan orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Setiap orang harus berpikir positif baik terhadap dirinya maupun orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir kedepan.

b. Keterampilan

Keterampilan merupakan peran penting dalam kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

c. Pengalaman

Keahlian kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

d. Kepribadian

Kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah.

e. Motivasi

Motivasi merupakan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan dan memberikan perhatian dari atasan yang dapat berpengaruh positif terhadap motivasi bawahan.

f. Isu emosional

Takut membuat kesalahan, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian dan menjadi malu dapat menimbulkan hambatan emosional dalam penguasaan kompetensi.

g. Budaya organisasi

Budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kompetensi seperti : rekrutmen, sistem penghargaan, pengambilan keputusan, dan komitmen.

**d. Indikator Kompetensi**

Indikator kompetensi menurut (Suparyanto dan Rosad, 2020) yaitu :

1. Karakter pribadi (*traits*)

Karakter pribadi merupakan karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.

2. Konsep diri (*self concept*)

Konsep diri merupakan perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.

3. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan merupakan informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.

4. Keterampilan (*skill*)

Keterampilan merupakan kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.

5. Motivasi kerja (*motives*)

Motivasi merupakan sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

Sedangkan menurut (Moehariono, 2014) indikator kompetensi dibagi menjadi 5 kategori yaitu :

1. *Task Skill* (keterampilan tugas) merupakan keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja. Dimensi ini dapat diukur berdasarkan indikator-indikator sebagai berikut.
  - a. Ketepatan waktu
  - b. Adaptasi kerja
  - c. Mematuhi peraturan
2. *Task Management Skill* (keterampilan manajemen tugas) merupakan keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda dalam pekerjaan. Dimensi ini dapat diukur berdasarkan indikator-indikator sebagai berikut :
  - a. Kemampuan mengelola
  - b. Kemampuan berpikir
  - c. Kemampuan merencanakan
3. *Contingency Management Skill* (keterampilan manajemen darurat) merupakan keterampilan mengambil keputusan yang cepat dan tepat jika muncul suatu masalah dalam pekerjaan. Dimensi ini dapat diukur berdasarkan indikator-indikator sebagai berikut :
  - a. Pengambilan keputusan
  - b. Pengambilan Tindakan
  - c. Memberikan masukan/ide
4. *Job Role Environment Skill* (keterampilan lingkungan peran pekerjaan) merupakan keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja. Dimensi ini dapat diukur berdasarkan indikator-indikator sebagai berikut :
  - a. Kerjasama
  - b. Wawasan
  - c. Bersosialisasi
5. *Transfer Skill* ( keterampilan transfer) merupakan keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru. Dimensi ini dapat diukur berdasarkan indikator-indikator sebagai berikut :
  - a. Beradaptasi
  - b. Mudah bergaul
  - c. Inisiatif

### 2.2.3 Motivasi

#### a. Pengertian Motivasi

Menurut pendapat Herzberg (2011) teori yang dikembangkan dari motivasi adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik berasal dari diri sendiri. Sedangkan menurut (Hasnawati et al., 2021) menjelaskan bahwa motivasi adalah hasil proses interaksi antara sikap dan kebutuhan bawahan dengan lingkungannya, motivasi yang timbul dari faktor dalam dirinya yang disebut faktor intrinsik, sedangkan motivasi yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu dengan tujuan disebut faktor ekstrinsik. Menurut pendapat (Septiawan & Masrunik, 2020) menggambarkan Generasi Z tersebut motivasi adalah keseimbangan hidup dan pekerjaan sebagai waktu fleksibilitas kerja. Motivasi adalah suatu yang bisa membangkitkan semangat atau dorongan untuk pekerjaan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mencapai tujuan.

Dari pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan suatu pekerjaan atau perbuatan perilaku tertentu. Motivasi sangat penting dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari karyawan untuk bekerja sama bagi perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai.

#### b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Berkaitan dengan motivasi, berikut pembahasan mengenai faktor-faktor motivasi. Menurut pendapat (Pratama & Elistia, 2020) mengemukakan motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut :

1. Faktor internal yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri seperti kematangan pribadi, tingkat Pendidikan, keinginan, harapan pribadi, kebutuhan, kelelahan, kebosanan dan kepuasan.
2. Faktor eksternal yang berasal dari luar diri karyawan seperti tempat kerja, fasilitas perusahaan, alat bantu pekerjaan, kebersihan, penerangan, ketenangan, dan lingkungan.
3. Faktor bersifat individual seperti kebutuhan, tujuan, sikap dan kemampuan.
4. Faktor yang berasal dari organisasi seperti pembayaran atau gaji, keamanan pekerjaan, sesame pekerja, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri.

### c. Indikator Motivasi

Teori kebutuhan dikemukakan oleh David McClelland (1961). Jika teori Maslow menunjukkan tingkat kebutuhan manusia yang sudah muncul sejak lahir maka teori David McClelland mengemukakan bahwa melalui proses belajar dan interaksi dengan lingkungan maka akan terbentuk suatu kebutuhan (Sedarmayanti, 2017). David McClelland membagi kebutuhan manusia menjadi tiga macam yaitu :

1. Kebutuhan Untuk Berprestasi ( *Need For Achivement* )

Merupakan refleksi dari suatu dorongan atas tanggung jawab untuk memecahkan suatu masalah. Kebutuhan untuk berprestasi dapat berupa keinginan untuk melakukan hal-hal lebih baik dan efisien, kemampuan untuk menyelesaikan masalah, dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang sulit.

2. Kebutuhan Untuk Berafiliasi ( *Need For Afflition* )

Merupakan keinginan untuk berinteraksi dengan orang lain dan tidak ingin melakukan tindakan yang akan merugikan orang lain.

3. Kebutuhan Untuk Kekuasaan

Merupakan dorongan untuk mencapai orientasi dalam mempengaruhi orang lain. Seseorang akan memiliki keinginan untuk mengawasi, mempengaruhi serta bertanggungjawab atas orang lain.

Sedangkan menurut (Siswanto H. B., 2015) indikator motivasi sebagai berikut :

1. Kinerja
2. Penghargaan
3. Tantangan
4. Tanggung jawab
5. Pengembangan
6. Keterlibatan
7. Kesempatan

Adapun indikator menurut pendapat (Mangkunegara, 2017) yaitu :

1. Kerja Keras

Suatu Kegiatan yang dilakukan secara bersungguh-sungguh tanpa mengenal lelah atau berhenti sebelum target kerja tercapai dan memperhatikan kepuasan hasil pada setiap kegiatan yang dilakukan sebelumnya.

## 2. Tingkat Cita-Cita Yang Tinggi

Dengan cita-cita yang dimiliki membuat karyawan termotivasi serta semangat yang tinggi dalam menjalankan kehidupan.

## 3. Ketekunan

Upaya untuk mencapai tujuan tertentu tanpa menyerah hingga mencapai keberhasilan tersebut.

## 4. Usaha Untuk Maju

Meningkatkan kemampuan untuk memajukan yang ingin dicapai.

## 5. Rekan Kerja

Pola interaksi yang terjalin antara individu dalam dunia kerja.

### **2.2.4 Kinerja Karyawan**

#### **a. Pengertian Kinerja**

Kinerja karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja perusahaan untuk menunjukkan tingkat kinerja dalam mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan. Menurut (Edison, 2018) kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang mengacu selama periode waktu tertentu berdasarkan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut (Sudaryono, 2016) kinerja adalah ukuran dari suatu hasil. Hasil dari suatu pekerjaan dapat berupa barang atau jasa dan kinerja seseorang dapat diukur dari barang atau jasa yang dihasilkan oleh seseorang tersebut. Jika barang atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan, maka dapat dikatakan kinerjanya baik, sebaliknya jika barang atau jasa yang dihasilkan buruk atau tidak sesuai dengan yang diharapkan, maka dapat dikatakan kinerjanya buruk.

Menurut pendapat (Mangkunegara, 2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja merupakan pencapaian atas tujuan perusahaan yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh perusahaan.

#### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya berdasarkan pengalaman, kecakapan, dan kesungguhan waktu. Menurut (Sudaryono, 2016)

Adapun faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan atau prestasi seseorang yaitu :

1. Faktor Intern

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan atau kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok pekerja, dan sebagainya.

2. Faktor Ekstern

Faktor yang mempengaruhi kinerja berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa macam faktor-faktor. Menurut (Mangkunegara, 2017) terdapat 2 (dua) faktor yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Faktor kemampuan, secara umum terbagi menjadi dua yaitu kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (knowledge dan skill).
2. Faktor motivasi, faktor ini terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja.

**c. Indikator Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan memiliki peran penting dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Menurut (Mangkunegara, 2017) indikator kinerja dapat dinilai dari :

1. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

#### 4. Kerja Sama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

#### 5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

Sedangkan menurut (Robbins dalam Suparyanto, 2020) untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada beberapa indikator, yaitu :

##### 1. Kualitas

Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

##### 2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

##### 3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual pada penelitian sangat dibutuhkan sebagai alur berpikir sekaligus landasan untuk Menyusun hipotesis penelitian. Penyusunan kerangka konseptual akan memudahkan pembaca untuk memahami permasalahan utama yang dikaji dalam penelitian ini. Berdasarkan referensi penelitian terdahulu dan tinjauan teori yang telah diuraikan di atas, maka penulis menjelaskan pengaruh variabel tersebut sebagai berikut :

#### **a. Pengaruh Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi**

Gaya kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas suatu kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan dengan motivasi akan mendorong karyawan Generasi Z untuk memiliki kinerja yang tinggi. Karena jika gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan kemauan karyawan Generasi Z dengan motivasi yang tinggi akan mampu menciptakan peningkatan kinerja. Menurut (Putri, 2014) Gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain.

Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap motivasi sebab keberhasilan seorang pemimpin menggerakkan orang lain untuk mencapai suatu tujuan tergantung pada bagaimana pemimpin dapat menciptakan motivasi di dalam diri setiap karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mendrofa et al., 2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi.

#### **b. Pengaruh Antara Kompetensi Terhadap Motivasi**

Kompetensi penting untuk meningkatkan daya saing bagi masing-masing karyawan Generasi Z agar bisa terus berinovasi dan berkreasi serta menjadi acuan untuk bersaing secara sehat sesama karyawan. Kompetensi penting dilakukan demi mengetahui karyawan yang potensial di suatu perusahaan, agar tujuan perusahaan bisa tercapai karena karyawan yang memiliki kemampuan dan sejalan dengan visi dan misinya. Menurut (Rofi'atun Nashiroh & Amsar, 2022) kompetensi adalah suatu kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap.

#### **c. Pengaruh Antara Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan mereka. Seorang pemimpin harus mengembangkan suatu gaya dalam memimpin karyawannya. Faktor yang sangat penting untuk mempengaruhi dan memberikan arahan kepada para karyawannya. Semakin baik kepemimpinannya, maka semakin tinggi kinerja yang akan dicapai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sularmi et al., 2022) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

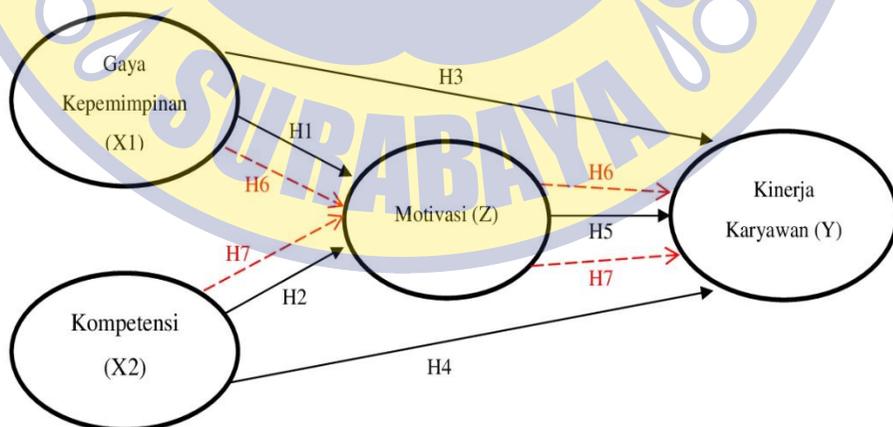
#### d. Pengaruh Antara Kompetensi dengan Kinerja Karyawan

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menyesuaikan seluruh potensi karyawan yang dipimpinnya. Karyawan akan termotivasi jika kompetensi yang dimiliki sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Karyawan dengan kompetensi yang tinggi akan cenderung menampakkan kemampuannya melalui prestasi di dalam perusahaan. Apabila kompetensi seorang karyawan telah diketahui maka perusahaan pun mampu membantu mengembangkan pribadi melalui training atau pelatihan tertentu. Selain itu, kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dapat meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian (Rofi'atun Nashiroh & Amsar, 2022) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### e. Pengaruh Antara Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Maslow dalam Ainanur & Tirtayasa, 2018 motivasi adalah sebagai kekuatan yang muncul dari dalam atau pun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai suatu yang diinginkan. Setiap karyawan memiliki motivasi yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya. Jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, maka karyawan sangat merasa puas dengan pekerjaannya sehingga memiliki tingkat kinerja yang tinggi. Seorang pemimpin harus mampu memberikan motivasi pada karyawan agar selalu memiliki motivasi yang tinggi dan meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dijelaskan di atas maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran penelitian yang disajikan dalam gambar berikut ini :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi pada Butik Bbebee Surabaya

H2 : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi pada Butik Bbebee Surabaya

H3 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Butik Bbebee Surabaya

H4 : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Butik Bbebee Surabaya

H5 : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Butik Bbebee Surabaya

H6 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Butik Bbebee Surabaya melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening

H7 : Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Butik Bbebee Surabaya melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening

