

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai kinerja karyawan pernah dilakukan oleh Hersona & Sidharta (2017) tentang “Pengaruh Fungsi Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Kinerja Karyawan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karawang”. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa fungsi kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan pada kinerja karyawan. Dengan meningkatkan fungsi kepemimpinan, motivasi karyawan dan disiplin kerja, dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian mengenai kinerja karyawan juga pernah dilakukan oleh Abdul Razak, Sarpan Sarpan & Ramlan Ramlan (2018) tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. ABC Makassar”. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil data analisis dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial hanya disiplin kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan gaya kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Disiplin kerja memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai..

Penelitian mengenai kinerja karyawan juga pernah dilakukan oleh Ainul Maghfuroh, Rara Ririn Budi Utami & Luqman Khakim (2021) tentang “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT LKM Demak Sejahtera”. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja

berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial atau sekaligus terhadap kinerja karyawan..

**Tabel 2.1**  
**Perbedaan Dan Persamaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini**

No.	Item	Peneliti		Persamaan	Perbedaan
		Terdahulu	Sekarang		
1.	Peneliti	Sonny Hersona & Iwan Sidharta (2017)	Ade Reza Ihsani (2022)		
	Judul	Pengaruh Fungsi Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Kinerja Karyawan	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi, Terhadap Kinerja Karyawan PT. Skyline Jaya		
	Variabel Bebas	Fungsi Kepemimpinan, Motivasi & Disiplin Kerja	Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi (X3)	Motivasi & Disiplin Kerja	Fungsi Kepemimpinan
	Variabel Terikat	Kinerja (Y)	Kinerja (Y)	Kinerja	
	Teknik Analisis	Analisis Regresi Linear Berganda	Analisis Regresi Linear Berganda	Analisis Regresi Linear Berganda	
v2.	Peneliti	Abdul Razak, Sarpan Sarpan & Ramlan Ramlan (2018)	Ade Reza Ihsani (2022)		
	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. ABC Makassar	Pengaruh Motivasi, Kedisiplinan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Brilliant Jaya Wood Industry		
	Variabel Bebas	a. Gaya Kepemimpinan (X1) b. Motivasi Kerja (X2)	a. Gaya Kepemimpinan (X1) b. Disiplin Kerja (X2)	Gaya Kepemimpinan X1	Motivasi Kerja X2 & Disiplin Kerja X3

		c. Disiplin (X3)	c. Motivasi (X3)		
	Variabel Terikat	Kinerja (Y)	Kinerja (Y)	Kinerja (Y)	
	Teknik Analisis	Analisis Regresi Linear Berganda	Analisis Regresi Linear Berganda	Analisis Regresi Linear Berganda	
3.	Peneliti	Ainul Maghfuroh, Rara Ririn Budi Utami & Luqman Khakim (2021)	Ade Reza Ihsani (2022)		
	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT LKM Demak Sejahtera	Pengaruh Motivasi, Kedisiplinan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Brilliant Jaya Wood Industry		
	Variabel Bebas	a. Gaya Kepemimpinan (X1) b. Motivasi Kerja (X2) c. Disiplin (X3)	a. Gaya Kepemimpinan (X1) b. Disiplin Kerja (X2) c. Motivasi (X3)	Gaya Kepemimpinan X1	Motivasi Kerja X2 & Disiplin Kerja X3
	Variabel Terikat	Kinerja (Y)	Kinerja (Y)	Kinerja (Y)	
	Teknik Analisis	Analisis Regresi Linear Berganda	Analisis Regresi Linear Berganda	Analisis Regresi Linear Berganda	

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Kinerja

#### 2.2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja dalam organisasi, merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah sangat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan atau instansi

menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Definisi kinerja menurut Amins (2017), bahwa kinerja adalah merupakan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2017) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan.

#### **2.2.1.2 Manfaat Penilaian Kinerja**

Mangkuprawira (2017) menyatakan bahwa Penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan yaitu sebagai berikut:.

a. Perbaikan kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialisasi personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

b. Penyesuaian kompensasi

Penilaian kerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem.

c. Keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan, biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.

d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali.

Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

e. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan

### 2.2.1.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Barnawi & Mohammad Arifin (2017) menyatakan faktor – faktor yang memengaruhi kinerja yaitu:

a. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang datang dari dalam diri individu yang meliputi: kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, motivasi, pengalaman lapangan, dan latar belakang keluarga.

b. Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang datang dari luar yang meliputi: gaji, sarana dan prasarana, lingkungan kerja fisik, dan kepemimpinan

Sedangkan Bintoro & Daryanto (2017) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor :

a. Faktor individual

Mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang, dan demografi

b. Faktor psikologis

Terdiri dari, persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi

c. Faktor organisasi

Terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*



#### **2.2.1.4 Indikator - Indikator Kinerja**

Menurut Bangun (2018) menjelaskan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Terdapat empat indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

2. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

3. Kehadiran

Menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukannya.

4. Kemampuan kerjasama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan sendiri, mungkin harus diselesaikan oleh dua orang atau lebih jadi membutuhkan kerja sama antar karyawan.

Dari definisi kinerja tersebut dapat dilihat bahwa kinerja seorang karyawan berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang didasarkan pada kecerdasan spiritual, intelegensia dan emosional.

### **2.2.2 Gaya Kepemimpinan**

#### **2.2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seorang pemimpin merupakan

seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Thoha (2013:49) bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. 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. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Berdasarkan pengertian-pengertian, gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu

#### **2.2.2.2 Jenis – Jenis Gaya Kepemimpinan**

Tipe kepemimpinan dapat diartikan sebagai bentuk atau pola atau jenis kepemimpinan, yang di dalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi dan bawahannya. Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut Rivai (2012:80-84) adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Kharismatik.

Pemimpin kharismatik ini memiliki kekuatan energi, daya tarik, dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri.

2. Kepemimpinan Paternalistis dan Maternalistis.

Pemimpin paternalistis dan maternalistis yaitu tipe kepemimpinan yang keibapapaan, dengan sifat-sifat

3. Kepemimpinan Militeristis

Sifat-sifat pemimpin militeristis antara lain lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando terhadap bawahannya: sangat keras, otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana, menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahannya, sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan.

4. Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis itu mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan sendiri tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Bawahan tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritikan terhadap segenap bawahan diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

5. Kepemimpinan *Laissez Faire*

Pada kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semauanya. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya.



## 6. Kepemimpinan Populistik

Kepemimpinan populistis ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang-hutang luar negeri (asing). Kepemimpinan seperti ini mengutamakan penghidupan (kembali) nasionalisme.

## 7. Kepemimpinan Administratif atau Eksekutif

Kepemimpinan ini ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif, sedangkan para pemimpinnya terdiri dari demokrat dan administrator-administratur yang mampu menyelenggarakan dinamika modernisasi dan pembangunan.

## 8. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu menerima kritik dan saran dari bawahannya serta bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, pemimpin dapat memberikan hak dan melibatkan bawahan untuk pengambilan keputusan atas masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan. Selain itu, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada kondisi yang tepat.

Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau sering disebut tipe kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah sebagai berikut :

### 1. Tipe Otokratik.

Tipe ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik

adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan kekuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

## 2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

## 3. Tipe Paternalistik.

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

## 4. Tipe Kharismatik.

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa

seorang pemimpin memiliki kharisma. Pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar

5. Tipe Militeristik.

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6. Tipe *Pseudo*-demokratik.

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya.

Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

7. Tipe Demokratik.

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian

dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

### 2.2.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartini dan Kartono (2014:71) menyatakan indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut :

#### 1. Sifat.

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

#### 2. Kebiasaan.

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.

#### 3. Temperamen.

Temperamen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertemperamen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya temperamen.

#### 4. Watak.

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*psistence*), daya tahan (*endurance*), dan keberanian (*courage*).

#### 5. Kepribadian.

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-

sifat/ karakteristik keperibadian yang dimilikinya.

#### **2.2.2.4 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Menurut Rahayu (2017:2) dalam melaksanakan aktivitas ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, yaitu:

- 1 Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- 2 Harapan dan perilaku atasan.
- 3 Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan
- 4 Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- 5 Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6 Harapan dan perilaku rekan.

#### **2.2.3 Disiplin**

##### **2.2.3.1 Pengertian Disiplin**

Rosiana (2021) disiplin kerja ialah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku. Disiplin kerja merupakan tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua peraturan yang telah ditemukan organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela.

Selanjutnya menurut Setyaningdyah (2018) mengungkapkan bahwa disiplin kerja adalah kebijakan bergeser individu untuk menjadi diri bertanggung jawab untuk mematuhi peraturan lingkungan. Disiplin kerja sebagai sesuatu sikap terhadap peraturan perusahaan



dalam rangka pelaksanaan kerjanya, maka disiplin kerja dikatakan baik bila karyawan mengikuti dengan sukarela aturan atasannya dan berbagai peraturan perusahaan.

### **2.2.3.2 Faktor – Faktor Disiplin**

Pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan karena itu, untuk mendapatkan disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula. Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Singodimedjo (2017) adalah:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin, Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, jika karyawan mendapatkan jaminan balas jasa yang setimpal.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Semua karyawan akan memerhatikan bagaimana pimpinan dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan terlaksana dalam perusahaan, jika tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4. Keberhasilan pimpinan dalam mengambil tindakan

Tindakan tegas yang diambil seorang pimpinan akan membuat karyawan merasa terlindungi dan membuat karyawan berjanji tidak akan mengulangi kesalahan yang telah dilakukan.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Pengawasan yang dilakukan atasan langsung ini sering disebut WASKAT. Pemimpin bertanggung jawab melaksanakan pengawasan melekat ini pada tingkat manapun,

sehingga tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Pimpinan yang memberikan perhatian kepada karyawan akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan sehingga berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin, antara lain

### 2.2.3.3 Bentuk - Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Zainal *et al* (2018) Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu:

1. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah
2. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif Utilitarian (*Utilitaria Perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan dampak-dampak negatifnya.

### 2.2.3.4 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Sinambella (2018:356) terdapat indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya:

1) Kehadiran

Kehadiran karyawan diperusahaannya sebelum jam kerja, dan menggunakan sarana absensi di perusahaan tersebut untuk mencatat kehadirannya.

## 2) Ketaatan

Tunduk terhadap peraturan-peraturan yang telah ditetapkan dan bersedia menerima sanksi maupun hukuman jika melanggar.

## 3) Ketepatan Waktu

Bisa menggunakan dan membagi waktu dengan baik. Karena waktu amat berharga dan salah satu kunci kesuksesan adalah dengan bisa menggunakan waktu dengan baik.

## 4) Perilaku

Perilaku yaitu mencerminkan ketertiban karyawan dan tanggung jawab setiap karyawan dalam menyelesaikan tugas maupun menjaga sarana dan prasarana yang dapat mendukung kerjanya.

### 2.2.4 Motivasi

#### 2.2.4.1 Pengertian Motivasi

Adha (2019) mengemukakan secara teoritis motivasi terbentuk karena manusia memiliki kategori kebutuhan pokok seperti kebutuhan fisiologi, rasa aman, sosial, ego, dan perwujudan diri. Kebutuhan tersebut membentuk suatu hirarki dan masing-masing akan aktif jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Nurhidayah (2019) motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kinerja karyawan. Adapun menurut Wibasuri (2015) motivasi berasal dari kata latin “movere” yang berarti “dorongan atau daya penggerak” motivasi ini hanya diberikan pada manusia, khususnya kepada bawahan atau pengikut.

Marliani (2018 :219) motivasi menjadi penting dalam bekerja karena tanpa motivasi kerja yang kuat dalam diri seseorang, akan mudah tergoyahkan sehingga memutuskan untuk berhenti. Kebutuhan fisiologi merupakan kebutuhan pokok misalnya kebutuhan makanan, minuman, tempat tinggal dan sejenisnya. Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan yang muncul setelah kebutuhan pokok terpenuhi, misalnya kebutuhan jaminan keamanan.

Kebutuhan sosial antara lain memberi dan menerima kasih sayang dan persahabatan. Kebutuhan ego mencakup kebutuhan yang berkaitan dengan kehormatan diri dan reputasi seseorang

#### **2.2.4.2 Faktor-faktor Motivasi**

Erri & Fajrin (2018) mengemukakan bahwa terdapat dua faktor :

1. Faktor *intern* yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri misalnya dapat terlihat pada sering resahnya atau bergejolaknya pegawai. Akhir-akhir ini banyak terjadi pergolakan pegawai di berbagai instansi, muncul nya kasus unjuk rasa, pemogokan dan lain-lain.
2. Faktor *ekstern* yang berasal dari luar karyawan juga dapat mempengaruhi motivasi. Faktor lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

#### **2.2.4.3 Indikator-indikator Motivasi Kerja**

Indikator motivasi kerja menurut Adha (2019) yaitu :

##### **1. Kebutuhan Fisik**

Kebutuhan akan fasilitas penunjang yang di dapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah penyelesaian tugas dikantor.

##### **2. Kebutuhan Rasa Aman**

Kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini, diataranya adalah rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari rasa-rasa mengancam seperti : takut, cemas, bahaya.

##### **3. Kebutuhan Sosial**

Kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, contohnya interaksi yang baik antar sesama.

##### **4. Kebutuhan Akan Penghargaan**

Kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, reputasi

#### 5. Kebutuhan Dorongan Akan Mencapai Tujuan

Kebutuhan akan dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, misalnya motivasi dari pimpinan.

### **2.3 Hubungan Antar Variabel**

#### **2.3.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja**

Menurut Siagian (2014:84) menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi, sangat tergantung dalam efektifitas kepemimpinan yang ada didalam organisasi yang bersangkutan. Dikatakan bahwa mutu pemimpin memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi untuk menyelenggarakan kegiatan terutama dalam keberhasilan organisasi untuk menyelenggarakan kegiatan terutama dalam kinerja bawahannya. Jika gaya kepemimpinan yang didapatkan menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Sehingga hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan adalah positif

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Marjaya & Pasaribu (2019), Muizu, Kaltum, & Sule (2019) dan Afandi & Bahri (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan perusahaan maka semakin baik kinerja perusahaan

#### **2.3.2 Hubungan Disiplin dengan Kinerja**

Hasibuan (2014;193) menyatakan bahwa disiplin merupakan suatu hal yang penting dalam perusahaan, karena didalam nya karyawan harus memenuhi aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Seorang karyawan jika memiliki disiplin kerja yang tinggi maka seorang karyawan tidak melanggar aturan perusahaan seperti absensi yang baik dan tanggung jawab pekerjaan mendorong gairah dan semangat kerja seseorang. Semakin tinggi disiplin karyawan semakin tinggi pula hasil kinerja yang di dapat.



Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Bayu (2019), Azhari (2019), Arifai (2018), Setyawan (2018), Khongida *et al* (2018), Hendry dan Simanjuntak (2018) dan Sunarsi (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.3 Hubungan Motivasi dengan Kinerja**

Wibowo (2014:330) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu hal penting dalam pelaksanaan kinerja karyawan di tempat kerja. Bagi karyawan, motivasi kerja sangat penting dalam pencapaian kinerja yang bagus atau dapat dikatakan jika motivasi kerja akan berkaitan dengan pencapaian kinerja karyawan. Kinerja seseorang yang tidak memuaskan sering dikarenakan oleh dorongan atau motivasi yang rendah, dapat dipastikan mempengaruhi kinerja seseorang jika karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi maka karyawan akan bekerja lebih giat dan tekun dalam mengerjakan tugas-tugasnya sehingga mencapai hasil yang diinginkan. kinerja karyawan akan lebih mudah dicapai apabila di support dengan motivasi yang tinggi

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Alvian (2020), Putra dan Bayu (2019), Dewi (2019), Azhari (2019), dan Arifai (2018), Setyawan (2018), Khongida *et al* (2018), dan hendry dan simanjuntak (2018) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

### **2.4 Hipotesis**

H1 = Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan kerja terhadap karyawan PT. Skyline Jaya.

H2 = Terdapat pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan PT. Skyline Jaya.

H3 = Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Skyline Jaya.

## 2.5 Kerangka Berpikir

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

