

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Landasan penelitian terdahulu dijadikan sebagai pertimbangan dan acuan dalam membandingkan pengaruh suatu variabel. Berikut data peneliti terdahulu yang menjadi acuan penulis:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No.	Penelitian Terdahulu	Uraian
1.	Penulis, Judul Penelitian	<i>The Relationships Among Leadership Styles, Communication Skills, And Employee Satisfaction: A Study on Equal Employment Opportunity in Leadership</i> (Tri Wikaningrum & Udin & Ahyar Yuniawan, 2018)
	Variabel Penelitian	<i>Leadership Styles, Communication Skills, And Employee Satisfaction</i>
	Alat Analisis	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> )
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan keterampilan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan. Namun, berdasarkan persepsi karyawan, penelitian ini mengungkapkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan keterampilan komunikasi pemimpin pria dan wanita.
2.	Penulis, Judul Penelitian	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Tojo Una-Una (Muhajir Umala, 2019)
	Variabel Penelitian	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Disiplin, Kinerja Karyawan
	Alat Analisis	Teknik analisis regresi berganda
	Hasil Penelitian	Hasilnya membuktikan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tojo Una-Una secara positif dan signifikan. Secara parsial gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan budaya kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pejabat di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Tojo Una-Una.
3.	Penulis, Judul Penelitian	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Suka Fajar Pekanbaru (Nova Syafrina, 2017)
	Variabel Penelitian	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan
	Alat Analisis	Uji reliabilitas dan koefisien determinasi

No.	Penelitian Terdahulu	Uraian
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian ini adalah bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Suka Fajar Pekanbaru. Dengan ketentuan $t$ hitung lebih besar dari $t$ table.
4.	Penulis, Judul Penelitian	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Manado. (Gabriela V. Wales, dkk. 2017)
	Variabel Penelitian	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja
	Alat Analisis	Analisis linier berganda.
	Hasil Penelitian	Dengan hasil pengujian adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan. Bagi pihak manajemen Bank Tabungan Negara Cabang Manado, variabel gaya kepemimpinan dalam persepsi responden penelitian belum memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja karyawan, sehingga pihak manajemen perlu mengupayakan untuk meningkatkan gaya kepemimpinan khususnya yang berhubungan dengan kinerja karyawan.
5.	Penulis, Judul Penelitian	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mandiri Konstruksi di Tangerang Selatan. (Dodi Prasada, 2020)
	Variabel Penelitian	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi.
	Alat Analisis	<i>Explanatory research</i> dengan teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis.
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian ini adalah gaya kepemimpinan berpengaruh dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Penulis, Judul Penelitian	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja. (P. Hellen Wijaya, dkk. 2018)
	Variabel Penelitian	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Kompensasi.
	Alat Analisis	Metode analisis data yang digunakan ini adalah <i>Component atau Variance Based Structural Equation Model</i> dimana dalam pengolahan datanya menggunakan program <i>Partial Least Square (Smart-PLS)</i> versi 3.0 PLS.
	Hasil Penelitian	Menunjukkan gaya kepemimpinan situasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **B. Tinjauan Teori**

Dalam bab ini menjelaskan tentang tinjauan teori atau buku-buku teks yang berisi teori-teori besar, hasil penelitian terdahulu dan kerangka konsep.

### **1. Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi, sebab tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Apabila seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan yakni bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dipandang oleh para bawahannya, atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 1992:5). Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007:9).

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, persuasi, mendorong serta mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk bisa melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Pendapat lain dikemukakan Dalam teori jalur tujuan (Path Goal Theory) yang dikembangkan oleh Robert (1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005:115) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja

yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara global menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi hingga pada tingkatan (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan.

Robert (1971) percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan diantaranya adalah Kepemimpinan yang mengarahkan/pengasuh (direktif), memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kerja.

Berdasarkan gaya kepemimpinan modern, gaya kepemimpinan dapat dikategorikan sebagai berikut: (1) gaya kepemimpinan transformasional, (2) gaya kepemimpinan karismatik, (3) gaya kepemimpinan transaksional, (4) kepemimpinan otokratis, dan (5) gaya kepemimpinan demokrasi (Rokhani, 2020: 2-4).

## 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Purwanto (2020), gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada mengembangkan pengikut dan mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan mereka. Khususnya pada pengembangan nilai keseluruhan sistem bawahan, pengembangan moralitas, keterampilan dan tingkat motivasi mereka. Kepemimpinan transformasional bertindak sebagai jembatan yang kuat antara pengikut dan pemimpin, untuk mengembangkan pemahaman yang jelas terkait dengan tingkat motivasi, nilai-nilai dan minat.

Transformasional kepemimpinan, menurut Bass dan Avolio (Rochani, 2020: 2), terjadi ketika para pemimpin memperluas atau meningkatkan minat karyawan. Pemimpin transformasional adalah orang-orang yang kemampuan organisasi dan manusia dimaksimalkan karena karyawan selalu mampu mencapai yang berwujud dan tidak berwujud hadiah. Gaya kepemimpinan ini khususnya membantu dalam menciptakan lingkungan yang ada optimal untuk kinerja dan juga mengartikulasikan visi menarik yang meningkatkan kinerja organisasi keseluruhan.

## 3. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Menurut Purwanto (2020) Kepemimpinan karismatik dianggap salah satu gaya kepemimpinan paling sukses, di mana para pemimpin karismatik berkembang dan para pengikut diminta untuk mengikuti dan melaksanakan visi dan misinya. Kepemimpinan karismatik mengundang inovasi dan kreativitas para bawahannya dan dianggap sebagai motivasi untuk para bawahan. Namun kelemahan utama dari ini gaya

kepemimpinan karismatik adalah bahwa para pengikut sepenuhnya tergantung pada pemimpin dan sekali pemimpin meninggalkan organisasi, sehingga menjadikan organisasi tanpa arah. Kepemimpinan ini akan semakin buruk jika pemimpin karismatik tidak melatih bawahannya untuk bertindak sebagai pengganti mereka di masa depan (Rokhani, 2020: 3).

#### **4. Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Seorang pemimpin dikenal sebagai pemimpin transaksional jika dia selalu bersedia memberikan sesuatu kembali (Uchenwangbe, 2013). Hal ini termasuk sejumlah hal seperti promosi, kenaikan gaji, ulasan kinerja, tanggung jawab baru. Masalah utama dengan tipe kepemimpinan ini adalah harapan. Karenanya, kepemimpinan transaksional dapat didefinisikan sebagai pertukaran target dan imbalan antara perusahaan dan bawahan.

Studi oleh Longe (2014) mengungkapkan gaya kepemimpinan transaksional itu memiliki dampak positif pada kinerja organisasi. Menurut Santoso (2020), Hyun (2020), Mirayani (2020) gaya kepemimpinan transaksional membantu menciptakan serta mempertahankan konteks dikinerja organisasi seperti itu memberikan peluang bagi bawahan untuk mengekspresikan dan mengimplementasikan ide-ide kreatif mereka dan ambil bagian dalam proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini juga mempersiapkan pemimpin masa depan dan membantu organisasi dalam jangka panjang (Rokhani, 2020: 3).

## 5. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Para pemimpin otokratis menginginkan bawahan mereka untuk bekerja sesuai dengan mereka. Biasanya, para pemimpin otokratis mempertahankan pengambilan keputusan dengan mereka. Kekuatan pemimpin otokratis memaksa pengikut mereka untuk menjalankan layanan dan strategi sesuai dengan jalan mereka. Menurut Purwanto dkk (2020), kepemimpinan otokratis adalah juga dikenal sebagai kepemimpinan gaya otoriter, para pemimpin otokratis kurang kreatif dan hanya mempromosikan komunikasi satu sisi. Ini sangat mempengaruhi motivasi dan tingkat kepuasan bawahan.

Gaya kepemimpinan otokratis dikenal efektif dalam jangka pendek. Kepemimpinan otokratis membatasi tempat kerja sosialisasi dan komunikasi dua arah. Kepemimpinan otokratis juga mengarah pada konflik organisasi yang berdampak negatif terhadap keseluruhan kinerja. Bhargavi dan Yaseen (2016) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan otokratis memiliki dampak positif pada penampilan organisasi. Kepemimpinan ini gaya lebih cocok ketika proyek tersebut harus diselesaikan dalam target waktu yang disediakan. Igbaekemen dan Odivwri (2015) juga melakukan penelitian pada dampak gaya kepemimpinan pada kinerja organisasi (Rokhani, 2020: 3).

## 6. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Wijayanti dkk (2019) mendefinisikan kepemimpinan demokratis sebagai kepemimpinan di mana pengambilan keputusan terdesentralisasi dan dibagikan oleh semua bawahan. Dalam kepemimpinan gaya demokratis, potensi eksekusi yang lemah dan pengambilan keputusan

yang buruk sangat tinggi. Namun demikian kepemimpinan yang demokratis juga dikenal memotivasi karyawan untuk melakukan yang lebih baik, seperti pandangan dan pendapat mereka dihargai.

Studi oleh Asbari dkk (2019) menunjukkan itu kepemimpinan yang demokratis memiliki dampak positif pada kinerja organisasi. Purwanto dkk (2019) kepemimpinan yang demokratis memungkinkan karyawan untuk membuat keputusan bersama dengan membagikannya dengan grup dan manajer. Dalam tipe gaya kepemimpinan ini, pujian dan kritik diberikan secara obyektif dan rasa tanggung jawab juga dikembangkan di antara karyawan (Rokhani, 2020: 4).

Rivai (2014: 53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan kedewasaan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi dan sembilan indikator, yaitu:

- a. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik
  - 1) Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing,
  - 2) Kemampuan pemimpin dalam memotivasi bawahannya.
- b. Kemampuan yang efektivitas
  - 1) Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan,
  - 2) Menyelesaikan tugas tepat waktu,
  - 3) Hadir tepat waktu dan tidak terlambat.

- c. Kepemimpinan yang partisipatif
  - 1) Pengambilan keputusan secara musyawarah,
  - 2) Dapat menyelesaikan masalah secara tepat,
  - 3) Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan.
- d. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
  - 1) Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi,
  - 2) Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target.
- e. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
  - 1) Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok,
  - 2) Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan.

### C. Budaya Organisasi

Dalam beberapa literatur pemakaian istilah *corporate culture* biasa diganti dengan istilah *organization culture*. Kedua istilah ini memiliki pengertian yang sama. Karena itu dalam penelitian ini kedua istilah tersebut digunakan secara bersama-sama, dan keduanya memiliki satu pengertian yang sama. Beberapa definisi budaya organisasi dikemukakan oleh para ahli diantaranya adalah Daft (dalam Hairiyah, 2012:11), budaya organisasi (*culture organization*) adalah sekelompok asumsi penting (yang sering kali

tidak dinyatakan jelas) yang dipegang bersama oleh anggota-anggota suatu organisasi”. Sedangkan menurut Robbins (2010:63) budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak. Budaya organisasi menurut Pabundu (2008: 4) adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalahnya.

Selain itu menurut Robbins (2010:67-68) budaya lahir dan berkembang melalui visi para pendiri organisasi karena budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai yang dipegang oleh sang pendiri. Setelah itu budaya organisasi akan berkembang melalui seleksi karyawan. Para manajer biasanya akan menyeleksi seorang karyawan tidak hanya berdasarkan kualifikasi kemampuan, tetapi juga dengan melihat apakah karyawan tersebut dapat berbaur dengan baik dalam organisasi. Tindakan manajer puncak juga membawa dampak yang besar terhadap budaya sebuah organisasi. Terakhir, para karyawan beradaptasi dengan budaya organisasi melalui sosialisasi, yaitu sebuah proses yang membantu para karyawan baru untuk memahami cara-cara organisasi menjalankan berbagai pekerjaannya.

Dalam kehidupan sebuah organisasi dapat dibedakan antara budaya organisasi kuat (*Strong organization culture*) dengan budaya organisasi lemah (*Weak organization culture*). Budaya organisasi yang kuat menunjukkan seberapa

banyak para anggota organisasi mengakui dan menjalankan tugas-tugasnya sesuai nilai-nilai yang ditetapkan organisasi tersebut. Sebaliknya, semakin sedikit para anggota organisasi yang menerima dan melaksanakan ketentuan dan peraturan yang ditetapkan organisasi, maka semakin lemah budaya suatu organisasi tersebut. Budaya organisasi lemah menunjukkan semakin rendahnya komitmen para karyawan terhadap suatu organisasi (Lukman, 2015: 196-197).

Budaya organisasi dominan, identitik dengan budaya organisasi kuat atau unggul. Budaya organisasi dominan adalah sekumpulan nilai yang digunakan secara bersama oleh semua anggota organisasi. Dikatakan budaya organisasi dominan apabila seluruh anggota organisasi melaksanakan dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang sudah ditetapkan organisasi. Budaya organisasi kuat menunjukkan pada hampir semua manajer menganut seperangkat nilai-nilai dan metode kerja secara konsisten. Karyawan baru umumnya mengadopsi nilai-nilai ini secara cepat dan dapat melakukannya dengan penuh tanggung jawab. Para manajer baru akan dikoreksi oleh atasan, para bawahannya, dan para anggota lainnya baik di dalam maupun di luar perusahaan bila membuat kesalahan. Perusahaan dengan budaya kuat memiliki sistem dan cara kerja khusus oleh orang luar perusahaan. Para karyawan dan manajemen dalam perusahaan menyatakan shared values dalam kredo atau deklarasi misi perusahaan, serta sungguh-sungguh mendorong semua manajer untuk mentaatinya. Umumnya, gaya dan nilai-nilai dalam budaya yang kuat cenderung tidak banyak berubah meski terjadi pergantian CEO (Lukman, 2015: 196-197).

Jadi budaya organisai mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman. Pada dasarnya budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara Bersama-sama. Robbins (2010: 63-64) mengungkapkan bahwa ada tujuh dimensi yang menjabarkan budaya sebuah organisasi, masing-masing dari ketujuh dimensi tersebut adalah:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*inovation and risk taking*) yaitu seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detil (*attention to detail*) yaitu seberapa besar dalam ketelitian, analisis, dan perhatian pada detail yang dituntut oleh organisasi dari para karyawannya.
3. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*) yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), ketimbang pada cara mencapai sasaran (proses).
4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*) seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan faktor manusia (karyawan) di dalam pengambilan keputusan manajemen.
5. Berorientasi tim (*team orientation*) yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (tim), ketimbang kerja individu, dalam menyelesaikan tugas-tugas.
6. Agresifitas (*aggressiveness*) yaitu seberapa besar organisasi mendorong para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dari pada santai.

7. Stabilitas (*stability*) yaitu seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan status quo di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan.

Budaya Organisasi mengacu kepada beberapa indikator menurut Jerome Want dalam Budaya Organisasi oleh Wibowo (2011:370) yaitu:

1. *Mission and strategy* (misi dan strategi),
2. *Leadership and management effectiveness* (efektivitas kepemimpinan dan manajemen),
3. *Communications dan decision making* (komunikasi dan pengambilan keputusan),
4. *Knowledge and competence* (pengetahuan dan kompetensi),
5. *Business and organizational interventions* (intervensi bisnis dan organisasi),
6. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko),
7. *Change readiness and management* (kesiapan perubahan dan manajemen).

#### **D. Disiplin Kerja**

Banyak orang beranggapan bahwa pengertian disiplin adalah bilamana karyawan selalu datang serta pulang tepat pada waktunya. Pendapat ini hanyalah salah satu yang dituntut oleh perusahaan. Pembinaan disiplin dalam organisasi harus diupayakan dengan cara yang baik dan efektif. Apabila karyawan tidak dapat melaksanakan kedisiplinannya, maka tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Disiplin merupakan sebagai sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat

berupa ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu. Disiplin dapat pula diartikan sebagai pengendalian diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan falsafah dan moral Pancasila. (Muchdarsyah Sinungan, 2009:145)

Salah satu tantangan terberat yang sering harus dihadapi oleh seorang pimpinan atau top manajemen suatu perusahaan yaitu bagaimana ia dapat menggerakkan para karyawan agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuan terbaiknya, untuk kepentingan organisasi atau perusahaan. Salah satu usaha guna mengarahkan karyawan agar berperilaku sesuai dengan harapan ialah dengan melalui kedisiplinan kerja di perusahaan.

Menurut Handoko (2012:208) disiplin merupakan kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan- penyelewengan dapat dicegah. Menurut Sagian (2008:130) menegaskan bahwa daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan, peranan dalam bentuk keahlian dan keterampilan, tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian.

Sedangkan menurut Hasibuan (2005-193) menyatakan bahwa: Kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplin merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting

karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Dari beberapa teori di atas, bahwa tujuan pendisiplinan karyawan adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya di antara supervisi dengan bawahannya. Disiplin yang diberlakukan secara tidak tepat dapat menciptakan masalah-masalah seperti modal kerja yang rendah, kemarahan, dan kemauan buruk di antara pengawasan dan bawahan-bawahannya. Dalam kondisi seperti ini semua perbaikan dan perilaku pegawai hanya akan berlangsung singkat, dan pengawas harus mendisiplinkan kembali pegawai dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Pelaksanaan tindakan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku pegawai, akan tetapi juga akan meminimalkan masalah-masalah pendisiplinan di masa yang akan datang melalui hubungan yang positif di antara bawahan dan atasan. Tindakan pendisiplinan juga dapat membantu pegawai supaya menjadi lebih produktif, dengan demikian dapat menguntungkannya dalam jangka waktu panjang.

Adapun indikator dalam Disiplin Kerja, sebagaimana yang dikemukakan oleh Hasibuan (2007:194) adalah sebagai berikut:

1. Tujuan dan Kemampuan. Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan

kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. **Teladan Pimpinan.** Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik dengan bersikap disiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.
3. **Balas Jasa.** Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.
4. **Keadilan.** Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.
5. **Waskat.** Waskat (Pengawasan Melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku,

moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada atau hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaanya.

6. Sanksi Hukum. Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan bekurang.
7. Ketegasan. Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah diterapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan.
8. Hubungan Kemanusiaan. Hubungan kemanusiaan yang harmoni di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan- hubungan baik bersifat vertical maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

## **E. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. (Prawirosentono dalam Sinambela, 2012:5). Pengertian di atas menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atas lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari definisi di atas, terdapat setidaknya empat elemen yaitu:

- a. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara instansi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah “hasil akhir” yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau berkelompok.
- b. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang Kinerja Pegawai; Teori, Pengukuran dan Implikasi dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak dan sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik meskipun demikian orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang, sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut.
- c. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.

d. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral, etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

Terdapat dua aspek penting yang perlu diperhatikan dalam mencapai kinerja kelompok yaitu: Pertama, hubungan antara keterpaduan dengan kinerja kelompok. Kedua perbedaan-perbedaan antara pemecahan masalah dengan pengambilan keputusan secara individu dan kelompok. Oleh sebab itu keberhasilan atau kegagalan pegawai dalam menentukan tujuan-tujuan organisasi ditentukan oleh sebaik mana mereka memimpin kelompok secara terpadu. Dalam mengelola kelompok kedua aspek tersebut perlu diperhatikan oleh pimpinan.

Dengan demikian kesimpulan kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan yang menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan jika dikaitkan dengan kinerja sebagai kata benda di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang oleh suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

## 2. Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan pada dasarnya digunakan untuk mengetahui sejauh mana tingkat efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dalam menghasilkan suatu hasil. Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia. Sifatnya yang interaktif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan sumber daya manusia dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja. Manajemen kinerja juga dapat menggalang partisipasi aktif setiap anggota organisasi untuk mencapai sasaran organisasi melalui penjabaran sasaran individu maupun kelompok sekaligus mengembangkan potensinya agar dapat mencapai sasarannya (Riani, 2013:64). Menurut definisinya manajemen kinerja adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi sumber daya manusia. Dalam manajemen kinerja kemampuan sumber daya manusia sebagai kontributor individu yang lebih berdasarkan kesepakatan dari pada instruksi (Riani, 2013:64).

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri karyawan maupun dari lingkungan tempat kerja. Menurut Mangkunegara (2017), faktor utama yang memengaruhi kinerja meliputi kemampuan (ability) dan motivasi (motivation). Kemampuan mencakup keterampilan, pengetahuan, serta pengalaman

yang dimiliki karyawan, sedangkan motivasi berhubungan dengan dorongan dan kemauan untuk bekerja dengan baik.

Selain itu, menurut Rivai dan Sagala (2013), faktor lain yang memengaruhi kinerja antara lain gaya kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja, komunikasi, dan lingkungan kerja. Gaya kepemimpinan yang tepat mampu memberikan arahan dan semangat bagi karyawan. Budaya organisasi yang positif menumbuhkan rasa tanggung jawab dan kerja sama. Disiplin kerja yang baik membantu menjaga ketertiban dan produktivitas, sedangkan lingkungan kerja yang nyaman meningkatkan konsentrasi dan semangat kerja.

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

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2016 : 189) yaitu:

#### **a. Kemampuan dan keahlian**

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

#### **b. Pengetahuan**

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

c. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

d. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

e. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya

g. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

h. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan

i. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

j. Lingkungan kerja disekitar

Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

k. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

l. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

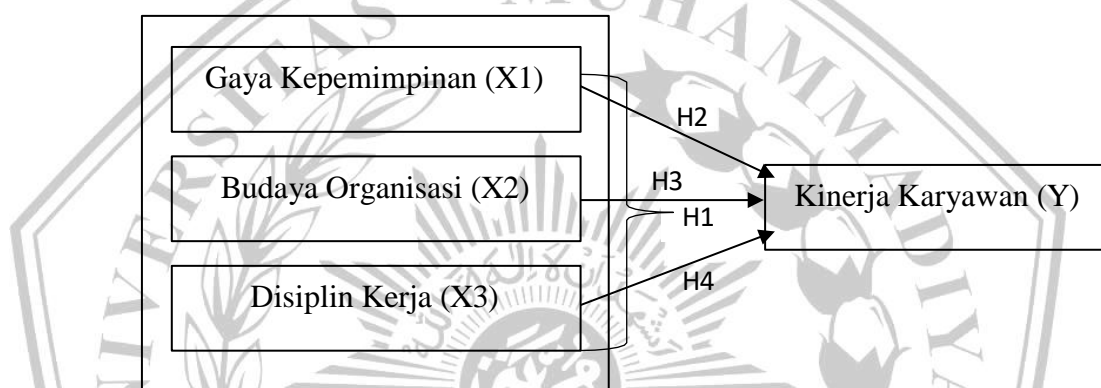
m. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

## F. Kerangka Penelitian

Menurut Sugiyono (2013:60) kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kemudian penelitian


ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang terjadi antara variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja dan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, gambaran sistematis dan menyeluruh mulai dari latar belakang masalah, landasan teori, maka kerangka pemikiran tertuang dalam suatu model penelitian. Berikut ini kerangka pemikiran yang dijadikan dasar pemikiran dalam penelitian ini.




**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian  
Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin  
Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Keterangan:

Variabel bebas (X) yang terdiri dari  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $X_3$  diduga berpengaruh terhadap variabel terikat (Y)

 = Pengaruh secara bersama-sama variabel X terhadap variabel Y

 = Pengaruh parsial secara positif variabel X terhadap variabel Y

Berdasarkan gambar kerangka penelitian diatas, sebagaimana kita lihat dalam penelitian ini dapat diketahui bagaimana pengaruh antara variabel terikat (Y) dengan variabel bebas (X), baik secara simultan maupun secara parsial. Yakni Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja sebagai variabel terikat terhadap Kinerja Karyawan sebagai variabel bebas pada PT. Hajar Aswad Persada Kantor Pusat Tulungagung.

### **G. Perumusan Hipotesis**

Hipotesis merupakan suatu rumusan atau kesimpulan sementara suatu penelitian yang dibuat untuk menjelaskan penelitian tersebut, dan juga dapat menuntun atau mengarahkan penelitian selanjutnya, Sugiono (2018:63). Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Hipotesis ini bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel tersebut secara parsial maupun simultan pada karyawan PT Hajar Aswad Persada Kantor Pusat Tulungagung. Berikut adalah perumusan hipotesis yang lebih terperinci:

Hipotesis yang diperoleh dari uraian yang didasarkan pada teori dan penelitian terdahulu diatas adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap variabel kinerja karyawan secara simultan.

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap variabel kinerja karyawan secara simultan. Dalam kerangka teori, ketiga variable tersebut dianggap

sebagai variabel penting yang dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui arahan, dukungan, komunikasi yang diberikan oleh pemimpin, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

**H1: Terdapat pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan.**

2. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan.

Hipotesis ini bertujuan untuk menguji apakah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Dalam kerangka teori, gaya kepemimpinan dianggap sebagai variabel penting yang dapat memengaruhi motivasi dan efektivitas kinerja karyawan melalui arahan, dukungan, dan komunikasi yang diberikan oleh pemimpin.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Hajar Aswad Persada. Dengan nilai  $t$  hitung sebesar 0.862 yang lebih kecil dari  $t$  tabel sebesar 2.014 dan nilai signifikansi sebesar 0.393 (lebih besar dari 0.05), hipotesis alternatif ditolak, sehingga gaya kepemimpinan tidak berdampak langsung pada kinerja karyawan. Meskipun pemimpin berperan dalam membentuk lingkungan kerja, karyawan di PT Hajar Aswad Persada tampaknya tidak merespons gaya kepemimpinan secara langsung dalam hal peningkatan kinerja. Hal ini konsisten dengan

penelitian Azizi (2020) dan Lamere Kirana Welsa (2021), yang juga menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak selalu memiliki pengaruh signifikan dalam konteks tertentu

**H2: Terdapat pengaruh signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan secara parsial.**

3. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan.

Hipotesis kedua menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial. Budaya organisasi yang kuat diharapkan mampu meningkatkan rasa memiliki dan komitmen karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya berpengaruh positif pada kinerja mereka.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai  $t$  hitung sebesar 1.192 lebih kecil dari  $t$  tabel sebesar 2.014, dengan nilai signifikansi 0.240 (lebih besar dari 0.05). Ini berarti bahwa meskipun budaya organisasi di PT Hajar Aswad Persada sudah dibangun dan diterapkan, hal tersebut belum cukup kuat atau relevan untuk mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Beberapa peneliti, seperti Ferdian dan Devita (2020) serta Mewahaini dan Sidharta (2022), juga menemukan hasil serupa, di mana budaya organisasi tidak berdampak signifikan pada kinerja karyawan.

**H3: Terdapat pengaruh signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan secara parsial.**

4. Pengaruh variabel disiplin kerja terhadap variabel kinerja karyawan.

Hipotesis ini mengevaluasi apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan secara parsial. Disiplin kerja merupakan komponen penting dalam memastikan karyawan mematuhi aturan dan prosedur perusahaan, serta menyelesaikan tugas-tugas tepat waktu dan dengan standar yang diharapkan.

Disiplin kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai  $t$  hitung sebesar 5.225, lebih besar dari  $t$  tabel sebesar 2.014, serta nilai signifikansi 0.000 yang lebih kecil dari 0.05. Artinya, disiplin kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang disiplin cenderung lebih konsisten dalam memenuhi target dan menjalankan tugas sesuai dengan standar perusahaan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan secara keseluruhan. Temuan ini konsisten dengan penelitian oleh Nova Syafrina (2017) dan Gabriela (2017), yang juga menegaskan pentingnya disiplin dalam mencapai kinerja optimal.

**H4: Terdapat pengaruh signifikan antara variabel disiplin kerja terhadap variabel kinerja karyawan secara parsial.**