

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Pada penelitian terdahulu ini memuat beberapa penelitian terdahulu terkait penelitian yang akan dilaksanakan sebagai gambaran, referensi, dan menjadi acuan untuk memperdalam teori yang akan digunakan dalam penelitian yang berlangsung. Terdapat beberapa penelitian terdahulu, sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Penulis, Judul dan Tahun	Variable Penelitian	Hasil Penelitian
1	Saleh R & Utomo H, 2018  “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di Pt. Inko Java Semarang”	X1 : Disiplin Kerja X2 : Motivasi Kerja X3 : Etos Kerja X4 : Lingkungan Kerja  Y : Produktivitas Kerja Karyawan	Ada beberapa hasil penelitian pada jurnal ini, sebagai berikut: 1. Hasil dari persamaan regresi menyatakan, variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh positif tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. 2. Variabel motivasi kerja memberikan pengaruh positif terhadap produktivitas kerja. 3. Variabel etos kerja mendapatkan hasil yang positif tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. 4. Variabel lingkungan kerja mendapatkan hasil yang negatif, dan tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. 5. Secara simultan, menunjukkan seluruh variabel berpengaruh

No	Penulis, Judul dan Tahun	Variable Penelitian	Hasil Penelitian
			positif terhadap produktivitas kerja karyawan.
2	Amir Furqon M, Risal Z, & Qomariyah N, 2019  “ Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan “	X1 : Perilaku Kepemimpinan Y : Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan: 1. Melalui uji simultan, variabel bebas perilaku kepemimpinan (X) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y)
3	J Tarigan W, Manawari Girsang R, & Martina S, 2022  “ Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Produktivitas Karyawan Pt. Astra Honda Pematangsiantar “	X1 : Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Y : Produktivitas Karyawan	Hasil penelitian menyimpulkan: 1. Bahwa variabel lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh positif dan signifikan. 2. Lingkungan kerja baik fisik dan non fisik memiliki dampak yang besar pada bagaimana orang bisa termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka.
4	Djazuli A, Indah S, Ulpa A & Atika U, 2021  “The Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline against Employee Performance in the Regional SecretariatOgan Komerling Ulu (OKU) Regency South Sumatra”	X1 : <i>Leadership Style</i> X2 : <i>Motivation</i> X3 : <i>Work Discipline</i> Y1 : <i>Employee Performance</i>	Ada beberapa hasil temuan dari penelitian ini, sebagai berikut: 1. Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan serta positif terhadap kinerja pegawainya. 2. Penelitian ini mengemukakan ternyata motivasi dan disiplin tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan jika diuji secara individual.

No	Penulis, Judul dan Tahun	Variable Penelitian	Hasil Penelitian
5	Herawaty H, 2023  <i>“The Influence of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable at PT. Permodalan Nasional Madani Bogor Branch Office”</i>	X1 : Leadership style X2 : Work Discipline Y1 : Work Motivation Y2 : Employee Performance	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>Work Discipline</i> (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap <i>Employee Performance</i>(Y2) melalui <i>Work Motivation</i> (Y1). Ini dibuktikan dengan berdasarkan nilai statistic.</li> <li>2. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi karyawan PT PNM Kantor Cabang Bogor, tetapi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.</li> <li>3. Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dan kinerja pegawai PT PNM Kantor Cabang Bogor.</li> <li>4. Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT PNM Kantor Cabang Bogor.</li> </ol>
6	Nitawati E, Iman N, Amanda T, 2023  <i>“The Effect of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee</i>	X1 : Leadership Style X2 : Motivation X3 : Work Discipline Y1 : Employee Performance	Temuan penelitian menyatakan: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berdampak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Masing-</li> </ol>

No	Penulis, Judul dan Tahun	Variable Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Performance at PT Mega Daya Motor Surabaya (Mazda, East Java Branch)</i>		<p>masing variabel tersebut memiliki dampak yang signifikan dan positif untuk kinerja karyawan perusahaan</p> <p>2. Disiplin kerja memiliki pengaruh yang paling dominan serta paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawannya.</p>
7	<p>Turang R, Kindangen P, Tumiwa J, 2015</p> <p>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt.Dayana Cipta”</p>	<p>X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : Motivasi X3 : Disiplin Kerja Y1 : Kinerja Karyawan</p>	<p>Ada beberapa hasil temuan pada jurnal ini, sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel – variabel ini memiliki dampak yang positif terhadap kinerja karyawan secara simultan.</li> <li>2. Gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja mempunyai dampak yang signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawannya.</li> <li>3. Semua variabel itu menunjukkan faktor pentingnya kinerja karyawan ketika berkontribusi untuk bisa memajukan dan mengembangkan perusahaan.</li> </ol>
8	<p>Razak A, Sarpan S, Ramlan R, 2018</p> <p><i>“Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT.</i></p>	<p>X1 : <i>Leadership Style</i> X2 : <i>Motivation</i> X3 : <i>Work Discipline</i> Y1 : <i>Employee Performance</i></p>	<p>Temuan penelitian ini menyatakan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pada variabel disiplin kerja bisa berdampak secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>

No	Penulis, Judul dan Tahun	Variable Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>ABC Makassar</i>		<p>2. Variabel motivasi tidak berpengaruh secara langsung untuk bisa meningkatkan kinerja karyawan dibandingkan dengan variabel disiplin kerja yang lebih besar pengaruhnya secara langsung.</p> <p>3. Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan ini tidak mampu untuk meningkatkan motivasi kinerja karyawan dalam bekerja sehari-hari, untuk itu gaya kepemimpinan secara transformasional lah cara yang lebih tepat dalam mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung dibandingkan melalui motivasi.</p>

Pada penelitian terdahulu yang sudah penulis kilas diatas, penulis akan melakukan penelitian dengan topik yang sama yaitu seputar “motivasi, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan”. Perbedaan antara penelitian sebelumnya dan penelitian yang penulis lakukan sekarang adalah dari sisi fokus penelitian yang akan diamati kedepannya, penelitian ini akan fokus pada peran motivasi, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja perusahaan di PT Gajah Mada Sukses Tritunggal untuk bisa memperbaiki dan mengembangkan kinerja perusahaan yang sudah ada. Perbedaan dari penelitian sebelumnya yang membahas tentang pengaruh lingkungan fisik dan nonfisik, perilaku kepemimpinan, etos kerja, kompetensi dan lain sebagainya.

## B. Landasan Teori

### 1. Motivasi

#### a. Definisi Motivasi

Kata motivasi sendiri berasal dari kata “*motivation*” yang dimana memiliki artian dorongan dalam bahasa inggris. Secara istilah motivasi adalah segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk bisa melakukan suatu tindakan yang bermanfaat dan memiliki tujuan-tujuan tertentu yang sudah ditentukan oleh diri mereka sendiri. Oleh karena itu, Mc Clelland mengatakan bahwa motivasi merupakan energi yang tersedia yang akan dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan dari kebutuhan individu dan situasi serta peluang yang tersedia (Imam Wahjono, 2022)

Motivasi kerja adalah suatu aspek yang sangat penting untuk bisa *encourage* karyawan supaya bisa bekerja lebih produktif dan fokusnya akan terus tertuju dengan *job description*-nya masing-masing. Ketika tidak adanya motivasi kerja dalam suatu organisasi, karyawan akan merasa tertekan dengan tuntutan yang diberikan oleh perusahaan dan tidak bisa bekerja dengan efisien serta efektif. Motivasi bisa menurun ketika mereka merasa tidak mampu untuk menyelesaikan *job description*-nya sesuai dengan target yang sudah ditentukan, karena para karyawan takut akan kena marah besar oleh atasannya.

Adanya motivasi kerja dalam sebuah organisasi menurut beberapa ahli, sebagai berikut:

- 1) Menurut Hasibuan (2017), motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.
- 2) Menurut Afandi (2018), motivasi kerja adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas.

- 3) Menurut Greenberg dan Baroon dalam Wibowo (2014), motivasi merupakan serangkaian proses membangkitkan, mengarahkan dan menjaga perilaku manusia menuju pencapaian tujuan.

Pada dasarnya motivasi bisa berdampak baik ketika perusahaan bisa menggunakan wewenangnya dengan baik, sehingga bisa menghasilkan suatu yang optimal untuk mencapai target perusahaan, tetapi pimpinan harus mau membagi energi dan juga pikiran mereka ke karyawannya supaya karyawan lebih termotivasi dalam bekerja tetapi, tidak gampang untuk bisa motivate seluruh karyawan, setiap karyawan memiliki *wants*, *needs* dan *expectations* yang berbeda.

#### **b. Jenis – Jenis Motivasi**

Secara umum, ada dua jenis-jenis motivasi yaitu, motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

##### **1. Motivasi Intrinsik**

Motivasi intrinsik ini biasanya lebih kepada individunya sendiri, mereka mendorong motivasi mereka sendiri tanpa bantuan dorongan dari yang lain baik secara eksternal maupun hadiah fisik. Karena dia menikmati perjalanan untuk mencapai suatu tujuan yang ingin diraih. Contoh melakukan motivasi intrinsic sebagai berikut:

##### **a. Mempunyai Rasa Pencapaian**

Orang yang mempunyai dan memiliki motivasi intrinsic ini, suka akan hal pencapaian yang sudah diraih dan tempuhnya, mereka akan lebih semangat dan merasakan kepuasan tersendiri ketika berhasil dalam melakukan tugas tertentu.

##### **b. Mempunyai *Responsibility* Yang Bagus**

Orang dengan motivasi intrinsic ini, merasa bahwa dia mempunyai peran tanggung jawab yang begitu besar sehingga dia ingin untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Apalagi mereka ketika ditemukan dengan suatu kegiatan tertentu dan itu benar-benar menarik baginya, ia akan merasa termotivasi lebih dalam lagi.

### **c. Memiliki Rasa Control**

Motivasi intrinsic muncul ketika mereka menginginkan untuk bisa memiliki rasa control akan keputusan pribadi, contoh seperti mereka melakukan tugasnya sendiri itu membuat mereka mempunyai rasa kendali akan tugas yang telah diberikan, dan secara tidak langsung, disini tanggung jawabnya juga bisa terlihat.

Motivasi intrinsic dinilai lebih tahan lama dan kuat dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik, karena mereka bisa mendorong motivasi itu sendiri secara pribadi dengan kepuasan pribadi, tanpa perlu sangkut paut eksternal untuk ikut campur akan hal itu. Selagi ia bisa menyelesaikan tugas tertentu, ia akan langsung bisa termotivasi untuk mengerjakan tugas yang lain tanpa perlu dukungan eksternal, yang terpenting untuk orang yang menggunakan motivasi intrinsic ini adalah supaya bisa menjalankan kehidupannya sehari-hari.

## **2. Motivasi Ekstrinsik**

Motivasi ekstrinsik memiliki perbedaan daripada motivasi intrinsic. Motivasi ekstrinsik ini berasal dari faktor-faktor eksternal maupun luar diri, biasanya ini memerlukan dorongan dan tindakan yang berupa hadiah, pujian dan lain sebagainya. Seseorang melakukan ini supaya ia mendapatkan imbalan atas jerih payahnya dan juga menghindari hukuman yang berlaku pada suatu perusahaan. Ada beberapa faktor motivasi ekstrinsik sebagai berikut:

### **a. Mendapatkan Penghargaan Dalam Pekerjaan**

Hadiah mau itu fisik dan nonfisik yang akan diterima oleh karyawan, akan membuat kinerja karyawan menjadi lebih baik dan meningkat. Cara ini sering kali dilewatkan dan diabaikan oleh perusahaan, karena merasa akan membuang-buang waktu, uang dan energi yang lebih lagi. Padahal setiap manusia sangat senang menerima suatu penghargaan, karena akan merasa diakui baik kerjanya dan tidak merasa apa yang ia kerjakan sia-sia.



Pengakuan dan penghargaan kecil saja sudah sangat berarti bagi para karyawan, daripada hanya berdiam meskipun pekerjaan yang dilakukan baik dan lebih memilih menegur ketika membuat salah.

**b. Adanya Hukuman maupun Sanksi**

Adanya hukuman maupun sanksi, membuat para karyawan takut untuk melakukan kesalahan, sehingga sebisa mungkin dia akan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan deadline. Karyawan akan melakukan tindakan tertentu agar bisa menghindari hukuman maupun sanksi yang akan timbul. Dengan begitu, karyawan merasa terdorong untuk bisa melakukan kinerjanya dengan baik.

**c. Promosi**

Harus memberikan kesempatan promosi kepada karyawan-karyawan yang sudah baik pekerjaannya dari waktu ke waktu, dengan adanya promosi kenaikan jabatan di perusahaan dapat menjadi faktor semangat para karyawan lain untuk bisa meningkatkan kinerjanya lebih baik lagi, adanya promosi ini merupakan motivasi ekstrinsik yang kuat dan efektif dalam memperbaiki sumber daya manusia yang ada.

**d. Persaingan Kompetitif**

Pada umumnya setiap orang suka bersaing secara adil, jujur dan sehat, persaingan ini membuat karyawan merasa terdorong untuk bisa mengungguli orang lain. Karyawan akan merasa terus tertantang ketika dia memiliki capaian ataupun tujuan untuk diraih kedepannya, seperti ketika sudah bersaing dengan baik mereka akan mendapatkan suatu pujian dan penghargaan sebagai bentuk motivasi kinerja mereka meningkat.

**e. Lingkungan Kerja**

Kondisi lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap adanya motivasi pada karyawan, lingkungan kerja yang tidak kondusif bisa membuat seseorang malas untuk datang bekerja,

lingkungan kerja yang tidak baik bisa menimbulkan keirian satu sama lain. Sehingga pimpinan harus bisa membuat lingkungan kerja menjadi lebih nyaman.

Motivasi ekstrinsik hanya bisa memberikan dorongan dan semangat yang sementara tidak bisa dalam jangka panjang, karena setiap manusia bisa berubah – ubah pemikirannya dan bisa merasakan kejenuhan jika tidak ada pembaharuan dari perusahaan. Beberapa faktor yang sudah disebutkan oleh peneliti, bisa menjadi bahan untuk mengarahkan perilaku seseorang.

### 3. Indikator Motivasi

Menurut Herzberg dalam (Hasibuan Malayu, 2019, p. 158), adanya faktor yang berperan sebagai *satisfiers* ataupun *motivators* yang dapat dijadikannya sebagai indikator motivasi kerja yang diantaranya adalah sebagai berikut:

#### a. Achievement

Kebutuhan dalam *achievement* akan membuat seseorang terdorong untuk bisa mengembangkan kreativitasnya dan *all out* kemampuan serta energi yang dimiliki orang tersebut, demi tercapainya *achievement* kerja yang optimal.

#### b. Recognition

Recognition artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan tentang prestasi yang sudah dicapainya. Pengakuan akan didapat ketika seseorang memperoleh prestasi sehingga bisa terjadinya peningkatan status individu.

#### c. *The Work it Self*

Untuk bisa mencapai hasil kerja yang baik, harus diperlukan sumber daya manusia yang tepat dan bertanggung jawab akan kerjanya. Hal ini berarti diperlukan suatu program seleksi yang *fair* dalam perekrutan karyawan sesuai dengan kemampuan karyawannya.

**d. *Responsibility***

Tanggung jawab merupakan keterlibatan antar individu dalam usaha-usaha di setiap pekerjaan yang diberikan perusahaan, seperti kesanggupan dan penguasaan dalam diri sendiri ketika menyelesaikan pekerjaannya.

**e. *Advancement***

Meningkatkan hasil kinerja karyawan, pemimpin perlu memberikan pelatihan kepada karyawan agar karyawan terus mempunyai inisiatif untuk bisa mengembangkan wawasan dalam bekerja. Sehingga perusahaan juga bisa terus berkembang jika sumber daya manusianya saja selalu di upgrade kemampuannya.

**f. *The Possibility Of Growth***

Pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan secara teknis, teoritis dan konseptual serta moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan jabatan melalui pendidikan dan Latihan. Adanya pengembangan yang rutin akan membuat kinerja karyawan meningkat.

**2. *Disiplin Kerja***

**a. *Definisi Disiplin Kerja***

Kedisiplinan merupakan hal utama yang harus diutamakan dan dijunjung tinggi oleh individu atau karyawan. Hal ini untuk menunjukkan kepada perusahaan bahwa ia layak dan mampu memegang kendali/tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan baik. Melalui kedisiplinan ini akan bisa meningkatkan kinerja karyawan.

Disiplin kerja menurut Sastrohadiwiryono (2013) dalam (Tinggi Ilmu Ekonomi Muhammadiyah, 2021, p. 3), adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik itu secara tertulis maupun tidak tertulis, dan sanggup menjalankan tugas-tugas yang telah diberikan serta berani menerima sanksi jika melanggar peraturan yang ada di suatu perusahaan. Disiplin kerja bisa terbilang mempunyai aspek yang penting untuk menjaga kinerja karyawan, kecondusifan lingkungan kerja, dan efisiensi perusahaan.

## **b. Faktor – Faktor Disiplin Kerja**

Disiplin kerja bisa dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berasal dari individual, perusahaan, serta lingkungan kerja. Peneliti akan menjabarkan beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, sebagai berikut:

### **1. Leadership Syle**

Dengan gaya kepemimpinan yang baik, adil serta bisa *bonding* sesama karyawannya secara langsung maupun tidak langsung akan membentuk budaya kerja yang mendukung kepada kedisiplinan. Selain itu, tingkat tanggung jawab karyawan dan kemampuan melaksanakan tugas sesuai dengan arahan serta harapan perusahaan akan mempengaruhi disiplin kerja. Pemimpin yang bisa memberikan arahan serta contoh dan bisa memfasilitasi komunikasi akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan ketaatan karyawan terhadap aturan yang ada.

### **2. Kebijakan dan Prosedur**

Perusahaan harus memiliki prosedur dan kebijakan yang jelas dan dapat dipahami oleh karyawan, ketika perusahaan kebijakannya saja sudah membuat para karyawan bertanya – tanya itu akan berpengaruh kedepannya dan memberikan dampak negatif kepada perusahaan. Adanya kebijakan dan prosedur yang baik, jelas dan mudah dipahami itu akan membantu membentuk pandangan yang konsisten mengenai apa yang diharapkan dari karyawan.

### **3. Sanksi dan Konsekuensi**

Dalam dunia kerja, perusahaan tidak mungkin memberikan pengakuan serta penghargaan untuk bisa memotivasi para karyawannya dengan cuma – cuma. Perusahaan pasti akan memikirkan kembali output apa yang akan diterimanya. Sehingga diberlakukannya sanksi dan konsekuensi. Diadakannya sanksi dan konsekuensi yang jelas dan diterapkan secara konsisten, akan membuat karyawan lebih terdorong kedisiplinannya. Karena

karyawan akan berusaha main aman supaya tidak menerima konsekuensi yang negatif, sehingga lebih memilih untuk menaati peraturan yang ada.

#### **4. Reward System**

Adanya sistem penghargaan yang jujur, adil dan transparan membuat karyawan lebih termotivasi lagi untuk tetap disiplin dalam bekerja. Adanya pengakuan, promosi, insentif, dan lain sebagainya atas pencapaian seorang karyawan akan bisa menjaga tingkat disiplin kerja.

#### **5. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merujuk pada norma, nilai, kepercayaan dan perilaku yang mendefinisikan cara sebuah organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan karyawannya. Budaya organisasi mencerminkan identitas dan juga karakteristik yang unik pada suatu organisasi. Sehingga budaya organisasi harus dibangun dengan sangat baik dan terus diamati, agar bisa terus konsisten dengan tujuan dan nilai awal suatu organisasi untuk mencapai kesuksesan jangka panjang. Disiplin kerja dalam budaya organisasi juga dihargai dan dijunjung tinggi.

#### **6. Pendidikan dan Pelatihan**

Pendidikan dan pelatihan yang memfokuskan pada peningkatan kinerja, keterampilan, pemahaman dan pembangunan sikap yang positif terhadap pekerjaan dapat meningkatkan disiplin kerja.

#### **7. Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja yang mendukung, kondusif, positif mau itu dari segi fasilitas yang baik, teman sejawat yang saling membantu tanpa ada iri dengki, peralatan dalam bekerja yang memadai, dan suasana kerja yang positif dapat memberikan kontribusi positif terhadap disiplin kerja.

#### **8. Komunikasi dan Kesejahteraan Karyawan**

Perusahaan harus bisa mengarahkan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, serta sesama karyawan agar tidak

terjadinya pemahaman yang ambigu. Komunikasi yang baik akan membantu menyelesaikan konflik, dan memastikan pemahaman yang jelas tentang aturan dan tugas yang diberikan.. Perusahaan harus memikirkan kesejahteraan karyawan baik secara fisik dan juga mental, ketika karyawan merasa dirinya sudah tidak ada motivasi dan ada permasalahan yang lain dalam dirinya, perusahaan harus bisa ikut andil dalam membantu karyawannya secara mentalitas karena kesejahteraan karyawan juga bisa mempengaruhi tingkat disiplin.

### c. Indikator Disiplin Kerja

Adapun indikator yang dapat digunakan sebagai tolak ukur disiplin kerja seorang karyawan, sebagai berikut:

#### 1. *Attendance* (Kehadiran)

Tingkat kehadiran karyawan selama jam kerja yang sudah terjadwalkan sebelumnya, termasuk minim keterlambatan dan absensi. Melalui kehadiran karyawan sudah bisa terlihat seberapa disiplinnya karyawan dalam bekerja.

#### 2. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu karyawan dalam memulai dan menyelesaikan tugas maupun aktivitas yang diberikan juga ikut turut diukur dalam kedisiplinan kerja.

#### 3. Kepatuhan Dalam Aturan dan Prosedur

Hal ini merupakan salah satu aspek penting dari disiplin kerja pada lingkungan kerja. Kepatuhan dalam aturan dan prosedur ini mencerminkan sejauh mana karyawan bisa memahami, mengikuti pedoman serta kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

#### 4. Kepatuhan terhadap Kode Etik

Hal ini juga sangat penting untuk bisa menciptakan lingkungan kerja yang etis dan juga professional, kepatuhan terhadap kode etik berarti seperangkat prinsip dan nilai-nilai yang mengatur perilaku dan tindakan karyawan dalam organisasi.

### 3. Gaya Kepemimpinan

#### a. Definisi Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mengarahkan, memotivasi, mempengaruhi anggota bawahannya untuk bisa sejalan dengan tujuan perusahaan. Menurut (Budiyanto & Mochklas, 2020) pemimpin yang sukses bukanlah pemimpin yang mencari kekuasaan untuk dirinya sendiri, melainkan membagikan wewenangnya kepada banyak orang untuk mencapai tujuan bersama.

Pemimpin harus aktif dalam berinteraksi dengan karyawan mau itu secara langsung dan tidak langsung. Sehingga karyawan akan termotivasi kembali dan bisa membangkitkan rasa percaya dirinya kembali untuk mampu melanjutkan tugas dalam pencapaian tujuan kedepan. Jika dilihat dari beberapa peneliti terdahulu, masih lumayan banyak pemimpin yang cenderung tidak peduli dan tidak memperhatikan sekitarnya, membuat pimpinan jarang mendengarkan masukan serta saran dari bawahan dan pimpinan menjadi kurang memahami para karyawannya, ada model pimpinan yang tidak mengerti fakta lapangan, sehingga kadang salah dalam menentukan target penyelesaian pekerjaan. Memang gaya kepemimpinan tidak bersifat mutlak dan bisa berubah tergantung situasi, kondisi, tugas dan karakteristik setiap individu karyawannya. Akan tetapi, pemimpin harus mengarahkan membimbing karyawan agar bisa bekerja lebih optimal dan efisien serta bisa memberikan rasa yang nyaman dan aman kepada karyawan.

#### b. Faktor – Faktor Gaya Kepemimpinan

Menurut Fiedler (dalam Amirullah, 2015), mengatakan tiga dimensi kontingensi yang akan menjadi faktor – faktor situasional utama yang dapat mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan, sebagai berikut:

##### 1. *Leader Member Relation*

Hubungan pemimpin dan bawahan adalah sejauh mana kelompok tersebut bisa memberikan dukungan kepada pemimpinnya. Kepercayaan dan saling mengerti satu sama lain

antara pemimpin dan juga karyawan membuat kualitas hubungan secara interpersonal dapat berdampak positif di keefektifan gaya kepemimpinan.

## **2. Posisi Kewenangan**

Posisi kewenangan seseorang mempunyai arti tingkat dari pengaruh seorang pemimpin pada faktor-faktor wewenang seperti dalam pengangkatan dan pemberhentian karyawan, penegakan disiplin kerja, promosi jabatan dan kenaikan gaji.

Sementara itu, menurut Siagian (2016), ada beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, sebagai berikut:

### **1. Faktor Gaya Kepengikutan**

Teori leader member exchange menjelaskan bahwa proses-proses yang bisa berdampak pada seorang manajer dan bawahan cenderung memiliki perilaku yang negatif maupun positif. Hal ini bisa dipahami bahwa setiap karyawan pasti mempunyai karakteristik yang berbeda-beda, oleh karena itu pemimpin pasti mempunyai cara yang berbeda – beda pula dalam membimbing serta mengarahkan karyawannya. Kepemimpinan yang efektif bergantung pada relevansi tugas dan hampir semua pemimpin yang sukses ia selalu mengadaptasikan gaya kepemimpinan yang tepat pada perusahaannya.

### **2. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dalam perusahaan mempunyai fungsi yang sangat penting dan bisa berpengaruh langsung terhadap lingkungan maupun karyawan dalam perusahaan tersebut. Budaya organisasi mampu membantu dalam memahami lebih tentang situasi lingkungan perusahaan dan bagaimana cara menanggapi budaya maupun struktur organisasi yang ada dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, budaya sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan yang diterapkan para pemimpin, untuk bisa mengerti kondisi perusahaan secara menyeluruh dan dapat melakukan tindakan yang signifikan sehingga bisa tercapainya kepemimpinan yang efektif.



### 3. Intelegensi Emosional

Adanya kecerdasan emosional dalam kepemimpinan, berpengaruh dalam gaya kepemimpinan ketika berinteraksi dengan para karyawannya. Kecerdasan emosional seperti kemampuan membaca dan mengelola emosi dengan baik tanpa perlu membuat karyawan merasa direndahkan serta dipermalukan didepan para karyawan lainnya, dengan begitu karyawan juga akan bisa lebih menghargai pimpinan dalam perusahaan tersebut.

#### c. Jenis – Jenis Gaya Kepemimpinan

Ada berbagai macam jenis gaya kepemimpinan yang bisa digunakan oleh seorang pemimpin untuk bisa mempengaruhi karyawannya, agar bisa bekerja lebih efektif dan efisien, jenis – jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

##### 1. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dalam gaya kepemimpinan transformasional, ini cenderung lebih efektif dalam menggerakkan perubahan positif, dikarenakan pemimpin yang memiliki gaya ini suka memberikan motivasi serta menginspirasi anggotanya agar bisa mencapai target yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan ini lebih fokus dalam pengembangan visi bersama, membangun hubungan yang lebih kuat secara emosional maupun non emosional dan bisa merangsang kekreatifan serta inovasi pada karyawannya.

##### 2. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya ini adalah gaya kepemimpinan yang sifat seorang pemimpinnya egois, lebih mementingkan needs diri sendiri daripada bersama. Mempunyai ego yang sangat besar dan menuntut kemauan sendiri yang ingin selalu dianggap benar. Menganggap bahwa perusahaannya hanyalah milik pribadi, arogan, dan suka menyangkut pautkan tujuan pribadi dengan tujuan perusahaan, menganggap perusahaannya dan karyawan sebagai alat untuk bisa mencapai tujuan pribadinya. Biasanya dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpinnya

ketika berbicara suka dengan nada yang keras ketika memberikan instruksi, dan pemimpin yang otoriter cenderung memutuskan segala sesuatunya hanya berdasarkan pertimbangan pribadi dan juga memiliki control mutlak atas karyawannya.

### **3. Gaya Kepemimpinan Paternalistik**

Seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan ini biasanya lebih mengutamakan kepentingan bersama dan keadilan. Pemimpin dengan gaya ini menganggap bahwa seluruh karyawan perusahaannya adalah satu keluarga besar. Berdasarkan kebersamaan itu, suatu organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin paternalistic dapat memperlakukan semua karyawannya sama dan adil.

### **4. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Pemimpin melibatkan anggota timnya dalam proses pengambilan keputusan, selalu menanyakan saran dan mengikutsertakan para anggotanya untuk bisa mengembangkan tujuan bersama. Pemimpin dengan gaya ini biasanya selalu berdiskusi dan mendukung kolaborasi serta partisipasi. Gaya ini bisa meningkatkan semangat motivasi dan kinerja karyawan.

### **5. Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire**

Pemimpin dengan gaya ini memberikan kebebasan dan otonomi penuh kepada anggota tim. Mereka memberikan sedikit arahan hingga pemantauan secara langsung, pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada anggotanya untuk bisa mengelola tugasnya mereka sendiri dengan baik. Gaya kepemimpinan ini cocok untuk karyawan yang mandiri serta terampil.

### **6. Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Gaya kepemimpinan ini saling memberikan output masing-masing, seperti ketika karyawan berhasil mengerjakan tugas yang telah diberikan perusahaan, perusahaan akan memberikan reward kepada karyawan karena sudah bisa menyelesaikan sesuai kesepakatan. Output yang diterima perusahaan adalah menerima

tugas hasil kinerja karyawan dengan baik. Gaya ini lebih bersifat taktis dan operasional.

### **7. Gaya Kepemimpinan Situasional**

Gaya kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang memiliki pendekatan berdasarkan kesiapan dan kemampuan karyawannya. Dengan begitu, pemimpin lebih mengikuti situasi perkembangan para karyawannya sehingga karyawan bisa secara bertahap dalam mengembangkan potensi diri mereka.

### **8. Gaya Kepemimpinan Melayani (Servant)**

Pemimpin yang mempunyai sifat kepemimpinan servant lebih condong mementingkan kepentingan karyawannya daripada kepentingan pribadi mereka sendiri. Pimpinan dengan gaya ini lebih memfokuskan memberikan pendorongan, membantu karyawan untuk berkembang dan bisa memenuhi kebutuhan karyawannya baik secara finansial maupun material.

### **9. Gaya Kepemimpinan Birokrasi**

Gaya kepemimpinan ini membuat para karyawannya tidak bisa melakukan inovasi dan mengembangkan kreativitasnya mereka sendiri, dikarenakan semuanya sudah diatur sedari awal oleh pimpinan dan itu harus dipatuhi oleh setiap karyawannya. Cara ini akan efektif ketika semua karyawannya mampu untuk mematuhi mengikuti setiap *step by step* alur prosedur dan tanggung jawab tugas setiap harinya dari pimpinan.

#### **d. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Indikator gaya kepemimpinan ini sebenarnya tergantung pada gaya kepemimpinan apa yang diterapkan oleh pemimpinnya sendiri. Berikut adalah beberapa indikator gaya kepemimpinan secara umum menurut Kartono (2020) dalam (Nitawati et al., 2023, p. 4):

##### **1. Temperamen**

Temperamen adalah cara khas seseorang dalam memberikan tanggapan ketika berinteraksi dengan orang lain. Pemimpin yang

mempunyai temperamen tenang, biasanya lebih suka membicarakan permasalahan dua mata. Sedangkan pemimpin yang mempunyai temperamen aktif lebih condong tidak bisa mengelola emosinya dengan baik, sehingga bisa aktif kapan saja dan dimana saja.

## **2. *Habits***

Kebiasaan memiliki pengaruh sebagai penentu perilaku seorang pemimpin yang akan menggambarkan segala tindakan yang dilakukan seorang pemimpin. Baik buruknya kebiasaan seorang pemimpin akan berdampak positif serta negative pada tindakan yang akan dibuat saat memimpin dan mempengaruhi karyawannya.

## **3. *Characteristic***

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam menentukan keberhasilan ia menjadi seorang pemimpin dan kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin tersebut.

## **4. *Personality***

Ketika seorang pemimpin mempunyai *personality* yang baik secara menyeluruh itu akan bisa menentukan keberhasilannya dalam memimpin suatu organisasi. Secara tidak langsung, pemimpin dengan *personality* yang baik, akan langsung disegani dan dihormati oleh karyawannya karena karyawan merasakan kenyamanan serta keamanan pada pimpinannya. Berbanding terbalik jika pemimpin mempunyai *personality* yang kurang baik, karyawan-karyawannya tetap akan patuh dengan pimpinannya tetapi tidak akan pernah merasakan kenyamanan secara interpersonal.

## **4. Kinerja Karyawan**

### **a. Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai seseorang yang melaksanakan tugas serta tanggung jawab dalam pekerjaannya dengan baik. Kinerja karyawan ini biasanya mengacu pada tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugasnya di berbagai kemungkinan seperti standar kerja,

target maupun kriteria yang telah disepakati bersama. Setelah itu, kinerja pegawai dipengaruhi dengan adanya keterampilan, kemampuan, sifat individual serta kepuasan dalam bekerja dan tingkat imbalan yang diberikan perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan adalah kualitas dan kuantitas *output* dari pekerjaan para karyawan.

Menurut Sedermayanti (2017) dalam (Napitupulu, MM., 2023, p. 5), kata “kinerja” sendiri merupakan istilah dengan spektrum definisi luas yang bisa mengacu pada pengertian: melakukan, menjalankan, melaksanakan, menyempurnakan dengan tanggung jawab dan lain sebagainya. Namun, dalam konteks manajemen, kinerja yang dimaksud adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan mengukur selama periode waktu tertentu.

Kinerja memiliki peranan penting untuk bisa membantu perusahaan agar bisa mencapai tujuan bersama. Karena kinerja karyawan memiliki hasil pekerjaan yang hubungannya kuat dengan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Maka dari itu, pemimpin harus bisa terus menjaga kinerja para karyawannya untuk bisa terus bekerja dengan baik, dan tidak mengalami penurunan kinerja karyawan. Penurunan kinerja karyawan masih sering terjadi di beberapa perusahaan, biasanya dikarenakan kurangnya *briefing* antara pimpinan dan karyawan sehingga terjadinya *miscommunication*.

#### **b. Faktor – Faktor Kinerja Karyawan**

Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan bisa berlangsung dalam suatu lingkungan internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalan kinerja. Oleh karena itu, faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah suatu hal yang penting yang sebisa mungkin diperhatikan untuk memastikan kinerja yang baik. Ada faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu, motivasi, gaya kepemimpinan, komunikasi antara rekan kerja, kondisi kerja yang nyaman dan kondusif, pelatihan dan pengembangan, karyawan harus bisa mempunyai keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, lingkungan kerja

yang penuh ketidakpastian dapat mempengaruhi kinerja karyawan dikarenakan pimpinan tidak bisa mengelola perusahaan dengan bijak, kesehatan fisik maupun mental juga dapat mempengaruhi kemampuan karyawan untuk melakukan tugas yang baik, keadilan dan kesejahteraan karyawan, diadakannya sistem penghargaan dan pengakuan untuk para karyawan.

### c. Indikator Kinerja Karyawan

Agar dapat mengetahui rendah tingginya kinerja karyawan, diperlukannya indikator untuk mengukurnya. Menurut Robbins (2018) dalam (Yuniarti et al., 2021, p. 11) ada empat indikator kinerja, diantaranya sebagai berikut:

#### 1. Kualitas

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

#### 2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang didapat atau dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah siklus aktivitas yang terselesaikan.

#### 3. Efektivitas

Efektivitas mencerminkan seberapa baik karyawan dalam mencapai tujuan dan tanggung jawab mereka dengan memberikan kontribusi yang positif terhadap keseluruhan tujuan perusahaan. Ini membantu perusahaan untuk lebih memahami dan mengevaluasi dampak kinerja karyawan terhadap pencapaian tujuan.

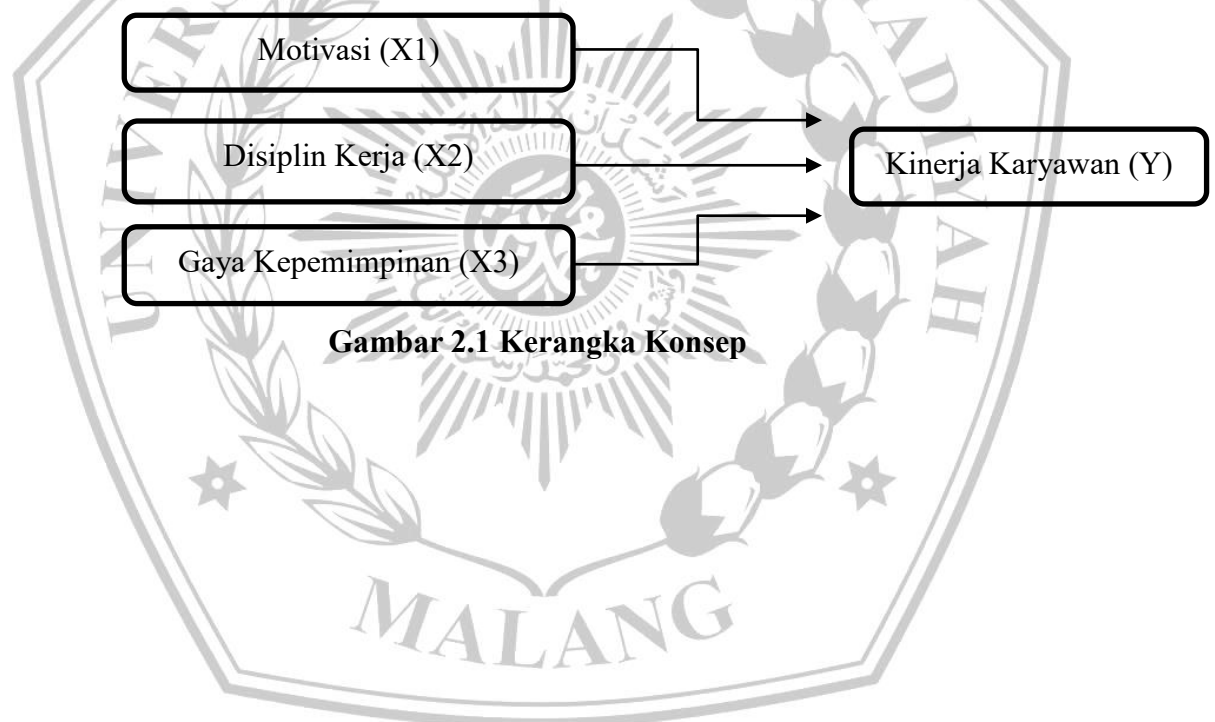
#### 4. Kemandirian

Ini lebih keinisiatifan karyawan dalam mengelola tugas mereka sendiri, dan bisa mencapai hasil dengan baik tanpa perlu diawasi atau dibimbing secara eksternal. Dengan adanya peningkatan kemandirian karyawan, bisa berdampak positif terhadap efisiensi perusahaan.

Setiap perusahaan memang memiliki indikator kinerja yang berbeda beda dengan tujuan dan kebutuhan bisnis mereka. Pemilihan indikator kinerja yang tepat akan sangat tergantung dengan sifat para karyawan dan tujuan perusahaan. Sehingga pemimpin harus bisa bersikap secara aktif dalam penggunaan serta pemilihan indikator kinerja karyawan.

### C. KERANGKA KONSEP

Kerangka konsep ini dirancang untuk mempermudah dalam membantu penyusunan penelitian agar mendapat jawaban lebih rinci dan dalam dari pertanyaan – pertanyaan yang diangkat. Adapun kerangka konsep dalam penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Konsep**