

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja karyawan

a. Pengertian kinerja karyawan

Robbins dalam Sopiah & Sangadji (2018:350) menyatakan bahwa “ Kinerja sebagai suatu hasil yang diraih oleh seseorang pegawai guna menyelenggarakan tugasnya menurut kriteria sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Menurut Sutrisno (2016:151) kinerja merupakan bentuk dari hasil kerja yang sudah dicapai oleh individu berdasarkan dengan sikap dan perilaku pada pekerjaan di dalam aktivitas kerja yang dilakukan di tempat kerja.

Mangkunegara (2015:67) kinerja adalah hasil kerja baik secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Sedarmayanti (2018:260) kinerja ialah hasil kerja seseorang dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Berdasarkan pendapat dari dari sejumlah ahli di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja merupakan bentuk dari hasil kerja seseorang baik secara kualitas ataupun kuantitas yang diraih untuk mengerjakan tugas dan kewajiban yang telah dipercayakan kepadanya yang sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan di dalam organisasi tersebut.

b. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja

Kasmir (2019:189) memaparkan beberapa faktor yang dapat memberikan Pengaruh pada kinerja hasil atau perilaku kerja, yaitu:

1) Kemampuan dan Keahlian

Keahlian ialah tingkat keahlian seseorang dalam melakukan sebuah melakukan sebuah pekerjaan. Tinggi rendahnya keahlian dan kemampuan yang dimiliki karyawan berpengaruh pada cepat atau lamanya penyelesaian pekerjaan yang telah diberikan. Hal ini menentukan kinerja seseorang. Karyawan yang memiliki keahlian akan lebih mudah menyelesaikan tugas yang telah diberikan. Sebaliknya karyawan yang tidak memiliki keahlian dan kemampuan dalam penyelesaian kerjanya akan mendapat kesulitan dan hasil akhir kurang maksimal. Oleh karena itu, kinerja seseorang dapat dinilai dari seberapa kuat keahlian dan kemampuan yang dimiliki.

2) Pengetahuan

Pengetahuan yang luas memberikan banyak manfaat kepada karyawan guna menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan. Karyawan dengan pengetahuan yang baik akan lebih mudah

melakukan tugasnya, sebaliknya karyawan yang memiliki pengetahuan yang minimum (sedikit) akan lebih mengalami kesulitan karena pengetahuan yang dimiliki karyawan dapat menjadi penentu kinerja karyawan tersebut.

3) Rancangan Kerja

Dalam melakukan pekerjaan, rancangan kerja sangat berperan penting agar tugas dari pekerjaan yang akan dilakukan tersusun dan terjadwal. Karyawan yang mempunyai rancangan kerja akan lebih rapih dan tepat dalam melakukan pekerjaannya dikarekan telah mengetahui apa saja yang akan dikerjakan. Sebaliknya apabila karyawan tidak memiliki rancangan kerja, maka pekerjaan yang akan dilakukan tidak tersusun dan memicu terjadinya kesalahan dalam pengerjaan tugas tersebut.

4) Kepribadian

Setiap orang mempunyai kepribadian dan sifat yang berberda. Tetapi didalam dunia kerja keryawan dituntut untuk mempunyai kepribadian yang baik demi lancarnya pekerjaan. Karakter yang baik oleh karyawan akan menciptakan suasana aman dilingkungan kerja, hal tersebut dikarenakan tingginya rasa toleransi dan tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan. Oleh sebab itu kriteria dan kepribadian seseorang dapat membentuk kinerja orang tersebut dilingkungan kerja.

5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja mampu memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Karyawan yang mendapatkan motivasi dari pihak perusahaan akan merasa lebih terdorong dan bersemangat mengerjakan pekerjaan karena menganggap lebih diapresiasi atas kerjanya.

6) Kepemimpinan

Pemimpin yang memiliki kepemimpinan yang bagus akan lebih mampu menciptakan suasana kerja yang baik diperusahaannya. Pemimpin harus memiliki kepemimpinan yang tegas, mengayomi, dan ramah kepada karyawan agar tidak ada rasa takut ketika ingin berkomunikasi mengenai pekerjaan. Tipe pemimpin seperti ini akan lebih disenangi oleh karyawan karena tidak merasa terintimidasi. Sebaliknya pemimpin yang memiliki kepemimpinan acuh dan cuek akan menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman ketika berinteraksi dan berpapasan, atau melakukan aktivitas bersama pemimpin tersebut. Oleh karena itu, kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja para karyawan di sebuah perusahaan.

7) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan ialah gaya atau sikap pemimpin ketika membimbing dan mengarahkan karyawannya. Kecakapan, keterampilan, sifat dan cara seseorang bersikap mampu menggambarkan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan

seseorang pemimpin juga harus sesuai dengan situasi serta kondisi perusahaan sehingga mampu menemukan tipe gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan di perusahaan tersebut.

8) Budaya Organisasi

Berbagai norma yang berlaku pada sebuah organisasi ataupun perusahaan didefinisikan sebagai budaya organisasi. Norma ini mengatur perihal yang berlaku dalam hal yang harus dipatuhi oleh karyawan di dalam perusahaan. Tingkat kepatuhan karyawan inilah yang akan memberikan pengaruh pada kinerja individu atau kelompok yang terdapat di perusahaan tersebut. Semakin tinggi kepatuhan para karyawan terhadap budaya yang berlaku maka kinerja akan semakin membaik. Sebaliknya semakin rendah kepatuhan karyawan, maka kinerja yang ada di perusahaan tersebut akan semakin turun.

9) Kepuasan Kerja

Rasa cukup dan puas terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan didefinisikan sebagai kepuasan kerja. Karyawan yang merasakan perasaan senang dalam mengerjakan tugas biasanya akan lebih merasa puas terhadap hasil dari pekerjaan yang telah diselesaikan. Oleh sebab itu kepuasan kerja karyawan memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan tersebut.

10) Lingkungan Kerja

Situasi tempat bekerja, lengkapnya fasilitas, sarana serta prasarana, ikatan dengan tempat kerja dapat dikategorikan sebagai

lingkungan kerja. Kondisi nyaman yang tercipta di dalam lingkungan kerja dapat memberikan pengaruh pada seluruh kinerja karyawan di perusahaan. Lingkungan kerja yang baik dapat tercipta dimulai dari individu, seperti hubungan yang terjalin baik antar sesama karyawan dapat memicu lingkungan kerja yang baik.

11) Loyalitas

Definisi dari loyalitas adalah bentuk kesetiaan para karyawan kepada perusahaan dengan terus bekerja dan membela perusahaannya. Rasa sungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaan meskipun keadaan perusahaan sedang tidak kondusif merupakan salah satu bentuk loyalitas karyawan.

12) Komitmen

Komitmen adalah bentuk dari loyalitas karyawan, kesetiaan dan kepatuhan karyawan pada perusahaan dalam melakukan pekerjaan. Kepatuhan karyawan terhadap seluruh aturan dan kesepakatan yang telah disepakati dan menaati hal tersebut memicu kinerja yang baik bagi karyawan dan akan merasa bersalah apabila tidak ditepatinya komitmen tersebut.

13) Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah kesadaran atau kegiatan individu yang mengikuti aturan dan norma sosial suatu organisasi. Maka dari itu, disiplin ialah perihal utama guna mencapai tujuan organisasi serta sebagai fasilitas guna melatih dan mendidik pegawai untuk mematuhi peraturan agar dapat berjalan dengan lancar dan teratur.

Bertambah tinggi tingkat disiplin kerja karyawan, maka bertambah tinggi kemungkinan terbentuknya kinerja yang baik.

c. Penilaian kinerja

Menurut Kasmir (2019:196) secara ringkas tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan

Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan artinya dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui dimana kelemahan karyawan dari sistem yang digunakan.

2. Keputusan penempatan

Bagi karyawan yang telah dinilai kinerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang, maka perlu dipindahkan ke unit atau bagian lainnya.

3. Perencanaan dan pengembangan karier

Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan jenjang karier seseorang, artinya bagi mereka yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan.

4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Tujuan kinerja ini untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan maksudnya adalah bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan agar mampu meningkatkan kinerjanya.

5. Penyesuaian kompensasi

Artinya hasil penilaian kinerja digunakan untuk kepentingan penyesuaian kompensasi adalah bagi mereka yang kinerjanya meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi.

6. Inventory kompetensi pegawai

Dengan dilakukan penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan untuk beberapa periode, maka perusahaan memiliki simpanan data karyawan. Data-data dan informasi ini merupakan data dan informasi mengenai kompetensi, skill, bakat, potensi seluruh karyawan. Artinya perusahaan memiliki peta tentang kekuatan dan kelemahan karyawannya.

7. Kesempatan kerja adil

Dengan melakukan sistem kinerja yang baik akan memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan. Artinya bagi mereka yang memiliki kinerja baik, akan memperoleh balas jasa atas jerih payahnya meningkatkan kinerja.

8. Komunikasi efektif antara pimpinan dan karyawan

Hasil penilaian kinerja juga digunakan untuk mengukur efektivitas komunikasi antara atasan dengan bawahan. Atasan akan dapat mengoreksi bagaimana seharusnya melakukan komunikasi yang baik terhadap bawahan satu persatu.

9. Budaya kerja

Artinya dengan adanya penilaian kinerja maka akan terciptanya budaya yang menghargai kualitas kerja. Karyawan tidak dapat

bekerja dengan seandainya, akan tetapi harus berusaha meningkatkan kinerjanya.

10. Menerapkan sanksi

Disamping memberikan berbagai keuntungan bagi karyawan, penilaian kerja juga merupakan sarana untuk memberikan hukuman atas kinerja karyawan yang menurun.

d. Indikator-indikator kinerja

Menurut Robbins dalam Sopiah & Sangadji (2018:351) terdapat enam indikator guna mengukur kinerja individu (karyawan), yakni:

1. Kualitas

Kualitas kerja dapat diukur dengan persepsi pemimpin dengan kualitas pekerjaan yang didapatkan dan tingkat kecanggihan keterampilan serta kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas adalah banyaknya jumlah yang didapatkan biasanya diuraikan dengan dengan jumlah melingkupi jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh seseorang karyawan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu ialah tingkat kegiatan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu tertentu yang telah ditentukan menjadi standar untuk memenuhi waktu penyelesaian pekerjaan.

4. Efektifitas

Efektifitas adalah pemanfaatan maksimum sumber daya organisasi (orang, uang, teknologi, bahan baku) dengan tujuan meningkatkan hasil setiap unit pengguna sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian adalah tingkat dimana pegawai mampu melaksanakan fungsi pekerjaannya serta komitmen kerjanya terhadap organisasi serta tanggung jawab pegawai dengan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2015:67) indikator kinerja karyawan anantara lain:

1. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, keteletian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas Kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan dilakukan dalam suatu waktu sehingga efesien dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Kerja Sama

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

4. Tanggung Jawab

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

5. Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara seseorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Sehingga tanpa menunggu perintah dari atasan, karyawan mampu mengatasi masalah dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

2. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Hasibuan (2021:193) menyatakan bahwa: “kesadaran serta kesediaan seseorang yang patuh akan seluruh ketentuan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku”. Kedisiplinan berfungsi sebagai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) guna menciptakan rasa disiplin dalam pribadi karyawan. Hal tersebut dilakukan agar

kepentingan yang ingin dicapai perusahaan dapat tercapai karena disiplin kerja oleh karyawan mampu meningkatkan prestasi kerja.

Zainal (2017:599) menjelaskan bahwa : “Disiplin kerja sebagai alat komunikasi yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku guna meningkatkan kesadaran untuk menaati seluruh aturan serta norma sosial yang berlaku”.

Menurut Poltak (2018:335) Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang secara teratur, tekun serta terus menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

Menurut Sinambela (2018:335). Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang secara teratur, tekun serta terus menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan gagasan di atas, maka peneliti bisa menyimpulkan bahwa kedisiplinan ialah kesadaran ataupun aktivitas individu yang mengikuti aturan dan norma sosial suatu organisasi. Maka dari itu, disiplin ialah perihal utama guna mencapai tujuan organisasi serta sebagai sarana guna melatih serta mendidik pegawai untuk mematuhi peraturan supaya bisa berjalan lancar serta teratur. Selain itu disiplin digunakan pemimpin untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang ditetapkan perusahaan.

b. Tujuan dan manfaat disiplin kerja

Poltak (2019:339) menjelaskan bahwa penerapan didiplin kerja di dalam lingkungan kerja bagi para karyawan ialah guna memastikan bahwa segala Tindakan yang diselenggarakan karyawan telah sesuai dengan peraturan yang berlaku. Aturan tersebut dibentuk guna mencapai kepentingan perusahaan yang telah ditetapkan. Efektivitas sebuah perusahaan dapat dinilai dari kepatuhan para karyawan dalam menaati peraturan tersebut, efektivitas ini dapat berkurang dalam jangka waktu tertentu.

Pendisiplinan dalam lingkungan kerja dilakukan untuk mendorong produktivitas karyawan guna meningkatkan kinerja untuk menciptakan individu yang lebih baik dan memberikan keuntungan untuk jangka waktu Panjang.

c. Indikator-indikator disiplin kerja

Hasibuan (2021:194) memaparkan beberapa indikator disiplin kerja karyawan pada seluruh perusahaan, yaitu:

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan termasuk salah satu indikator yang memengaruhi tingkat disiplin karyawan. Tujuan perusahaan harus dibentuk secara jelas pada kemampuan yang dimiliki akhirnya meningkatkan semangat dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan memiliki peran penting karena pimpinan merupakan panutan oleh karyawan. Pimpinan perlu memberikan

implikasi yang baik, melingkupi disiplin, jujur, adil, dan bijaksana. Jika teladan pimpinannya baik, maka kedisiplinan karyawan juga semakin baik.

3. Balas Jasa

Balas jasa ialah bentuk dari imbalan yang wajib dipenuhi oleh perusahaan kepada para karyawan. Ketepatan perusahaan memberikan balas jasa kepada karyawan memberikan pengaruh pada rasa disiplin dan semangat karyawan dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan untuknya.

4. Keadilan

Ego merupakan bentuk dasar dari sifat manusia yang selalu menuntut untuk diperlakukan adil atau sama dengan manusia yang lainnya menjadi salah satu faktor terwujudnya kedisiplinan karyawan. Pemimpin yang memiliki kecakapan dalam memimpin akan selalu berusaha untuk memberikan perilaku yang adil pada setiap bawahannya. Sehingga keadilan harus diterapkan di dalam lingkungan kerja agar kepentingan perusahaan akan lebih mudah dicapai.

5. Waksat (Pengawasan Melekat)

Waksat (pengawasan melekat) ialah cara yang efektif guna menciptakan disiplin kerja bagi karyawan di sebuah perusahaan. Pemimpin berperan aktif dalam mengawasi kinerja karyawan melalui waksat, sikap, tindakan, perilaku, moral, hingga prestasi karyawan terus dipantau dengan tujuan pemimpin dapat

mengetahui secara langsung berbagai kesulitan yang mungkin terjadi pada saat pekerjaan dilakukan. Dengan waksat, karyawan dapat merasa hubungan yang harmonis di dalam suasana kerja, baik secara vertikal atau horisontal. Lingkungan kerja yang sehat dan baik akan terwujud seiring dengan hubungan harmonis yang terjalin pada karyawan.

Sinambela (2018:356) disiplin kerja dibagi menjadi lima indikator antara lain:

1. Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.
2. Tingkat kewaspadaan pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.
3. Ketaatan pada standar kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya diharuskan mentaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.
4. Ketaatan pada peraturan kerja, ketaatan ini dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja.

5. Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan agar tercipta suasana harmonis dan saling menghargai antara pegawai.

d. Jenis-jenis disiplin kerja

Mangkunegara (2015:129) menyatakan, terdapat dua bentuk pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami sesama pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada di dalam organisasi yaitu:

1. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.
2. Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.
3. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan. Keteladanan pimpinan perusahaan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

4. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan. Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti.
5. Pimpinan hendaknya tidak melakukan pendisiplinan saat pelanggaran absen. Jika terjadi pelanggaran maka hendaknya pimpinan langsung memberikan pendisiplinan langsung dihadapan pelanggar secara pribadi agar ia tahu bahwa ia telah melakukan pelanggaran. Karena akan percuma pensiplinan dilakukan tanpa adanya pihak yang bersangkutan.

Setelah pendisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali, sikap wajar hendaklah dilakukan pimpinan setelah melakukan tindakan pendisiplinan kepada karyawan yang melanggar. Dengan demikian proses kerja dapat berjalan dengan lancar kembali tanpa tergantung sikap yang kaku.

3. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian gaya kepemimpinan

Peminpin adalah inti dari manajemen. Ini berarti bahwa manajemen akan tercapai tujuannya jika ada pemimpin. Gaya kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian dalam memimpin, mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif

membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama.

Zainal dalam Sudaryono (2014:200) mendefinisikan bahwa “gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya”.

Menurut Tampubolon dalam Hartono & Rotinsulu (2015:910) bahwa “gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin Ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya”.

Menurut Kartono (2017:34) Gaya kepemimpinan adalah sifat kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi perasaan, pikiran, dan sikap serta perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Faktor kepemimpinan berpengaruh penting terhadap kelancaran dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan. Oleh karenanya, pemimpin selalu menjadi fokus utama evaluasi sebagai gambaran penilaian terhadap keberhasilan sebuah perusahaan.

b. Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Emerson dalam Sudaryono (2014:203-236), gaya kepemimpinan ada tujuh tipe yaitu sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahannya. Kepemimpinan transaksional lebih fokuskan pada perannya sebagai manajer karena ia sangat terlibat dalam aspek-aspek procedural, manajerial metodologis dan fisik. Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik yang sangat menguntungkan, yaitu pemimpin memahami kebutuhan dasar para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya dan pemimpin menemukan penyelesaian atas cara kerja dari para pengikutnya tersebut.

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional tidak didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat baik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh. Pemimpin transformasional mendefinisikan kebutuhan untuk perubahan, menciptakan untuk mengartikulasikan suatu visi yang atraktif bagi masa depan adalah elemen utama dari kepemimpinan transformasional.

3. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Nilai-nilai demokratis itu dalam kepemimpinan tampak dari kebijakan pemimpin yang orientasinya pada hubungan manusiawi. Pengimplementasian nilai-nilai demokratis dalam kepemimpinan dilakukan dengan memberikan kesempatan yang luas pada anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan sesuai dengan posisi dan wewenang masing-masing. Selanjutnya para pemimpin dalam perilaku atau gaya kepemimpinan demokratis selalu berusaha untuk memanfaatkan kelebihan anggota organisasi melalui kebebasan menyampaikan gagasan atau ide, pendapat, kreativitas, inovasi, kritik, saran-saran yang dilakukan secara bertanggungjawab.

4. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat pusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa, dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi Siagian dalam Sudaryoni (2014:223). Kepemimpinan ini didasari oleh salah satu kebutuhan manusia yang disebut kebutuhan akan kekuasaan, sebagai bagian kebutuhan realisasi atau aktualisasi di dalam kebutuhan sosial psikologis yang mendorong

seseorang berbuat sesuatu, yang dilakukan dengan menunjukkan kekuasaannya. Pemimpin akan berpendapat bahwa keberhasilan dapat dicapai dan rasa takut bawahan pada nasibnya yang memperoleh hukuman berat dan merugikan apabila berbuat kesalahan atau penyimpangan dan keputusan pimpinan. Kondisi itu akan menimbulkan kepatuhan yang tinggi karena rasa takut atau kepatuhan yang bersifat palsu atau berpura-pura pada pimpinan, padahal sesungguhnya disiplin kerja itu didasarkan kepada kesetiaan bukan ketakutan.

5. Gaya Kepemimpinan Bebas (*laissez faire*)

Tipe kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasinya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sesedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi. Singkatnya, seorang pemimpin yang *laissez faire* melihat perannya sebagai polisi lalu lintas. Dengan anggapan bahwa para anggota organisasi sudah mengetahui dan cukup dewasa untuk taat kepada peraturan permainan yang berlaku, seorang pemimpin yang *laissez faire* cenderung memilih peranan yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakan.

6. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan paternalistic adalah pemimpin yang perannya diwarnai oleh sikap kebapak-bapakan dalam arti bersifat melindungi, mengayomi, dan menolong anggota organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin merupakan tempat bertanya dan menjadi tumpuan harapan bagi pengikutnya dalam menyelesaikan masalah-masalah. Di samping itu dikatakan juga bahwa pemimpin paternalistik tidak mementingkan diri sendiri, melainkan memberikan kesejahteraan dan mengutamakan kepentingan bersama.

7. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Gaya atau perilaku kepemimpinan karismatik bersandar pada karakteristik kualitas kepribadian yang istimewa sehingga mampu menciptakan kepengikutan pada pemimpin sebagai panutan, yang memiliki daya tarik yang sangat memukau, dengan memperoleh pengikut yang banyak (sangat besar) jumlahnya. Kepemimpinan karismatik dapat diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi orang lain dengan menggunakan keistimewaan atau kelebihan dalam sifat atau aspek kepribadian pemimpin, sehingga menimbulkan rasa hormat, rasa segan dan kepatuhan yang tinggi pada para pengikutnya.

8. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinan-nya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan

kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

c. Fungsi Gaya Kepemimpinan

Menurut Zainal (2018:27) terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu:

1. Fungsi Intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah yang menuju intruksi atau perintah agar dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono, (2017:34) indikator gaya kepemimpinan secara garis besar antara lain:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Kemampuan dalam mengambil keputusan merupakan bentuk dari prinsip *alternative* yang dihadapi melalui pendekatan yang terstruktur dan pengambilan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi merupakan salah satu pendorong para anggota organisasi guna memberikan kontribusinya melalui keahlian, tenaga, dan waktu yang dimilikinya untuk melakukan berbagai aktivitas sebagai kewajibannya sebagai pekerja guna mencapai target yang dimiliki organisasi.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi merupakan kecakapan seseorang dalam menyampaikan informasi, gagasan, ide, dan pikiran yang mudah dipahami oleh orang lain baik dengan langsung maupun tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Kemampuan mengendalikan bawahan dilakukan guna mencapai kepentingan perusahaan melalui kuasa atau jabatan yang dimiliki oleh pemimpin untuk hal yang baik agar para bawahan mengikuti instruktur pemimpin tersebut. Pengendalian bawahan oleh pemimpin dilakukan dengan berbagai nada, seperti nada meminta, tegas, hingga dengan mengancam. Adapun tujuan hal tersebut agar pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan secara efisien.

5. Tanggung Jawab

Definisi dari tanggung jawab merupakan hal yang ditanggung beserta akibatnya. Rasa tanggung jawab harus dimiliki oleh pemimpin agar terhindar dari perlakuan yang tidak menyenangkan kepada bawahannya

B. Penelitian Terdahulu

Ada sejumlah penelitian terdahulu yang berhubungan dengan disiplin kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. penelitian-penelitian itu ditafsirkan pada tabel 3.

Table 3
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian dan Identitas Jurnal	Data Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Denok, S. (2018). Jurnal Jenius (Jurnal Ilmiah Sumber Daya Manusia). Vol.1, No2 (2018). (e-ISSN: 2958-9502) DOI: http://dx.doi.org/10.32493/JJSDM.v1i2.919	Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Disiplin Kerja (X_2) Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y).	Analisis Regresi Linear Beganda	Hasil analisis simultan membuktikan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terbukti secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. CV. Usaha Mandiri Jakarta Adjusted R Square 72,3%.
2	Nofitasri, E. , & Krisnandy, H., (2018). Jurnal The Management, Journal of Oikonomia. Vol. 14. No. 1 Januari 2018 DOI: http://journal.unas.ac.id/oikonamia/article/download/511/405	Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan Demokratis (X_1), Motivasi Instrinsik (X_2), dan Disiplin Kerja (X_3) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linear Beganda	Hasil penelitian menunjukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis , motivasi instrinsik dan disiplin kerja sangat berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan PT. Pangsari Utama Food Industry Adjusted R Square 59,5%.
3	Suherman, H. (2018). Jurnal Manajemen, . Jurnal Jenius Vol. 2, No. 1 September 2018 p-ISSN: 2581-2769 DOI: 10.32493/jjsdm.v2i1.1932	Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan (X_1), dan Disiplin Kerja (X_2) Variabel Dependen : Kinerja Karywan (Y)	Analisis Regresi Linear Beganda	Hasil penelitian ini menunjukan gaya kepemimpinana, dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Selaras Karya raya Jakarta. Adjusted R Square 34,0%.
4	Kurniawan, A. (2018). Jurnal Manajemen dan Keuangan. Vol. 6, No. 2 Desember 2018 e-ISSN: 2338-4328 DOI: https://doi.org/10.37403/sultanist.v6i2.127	Variabel Independen: Disiplin Kerja (X_1) dan Gaya Kepemimpinan (X_2) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linear Beganda	Hasil penelitian menunjukan bahwa disiplin kerja dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh cukup kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Capella Medan Cabang Pematangsiantar dengan nilai Adjusted R Square 59,1%.

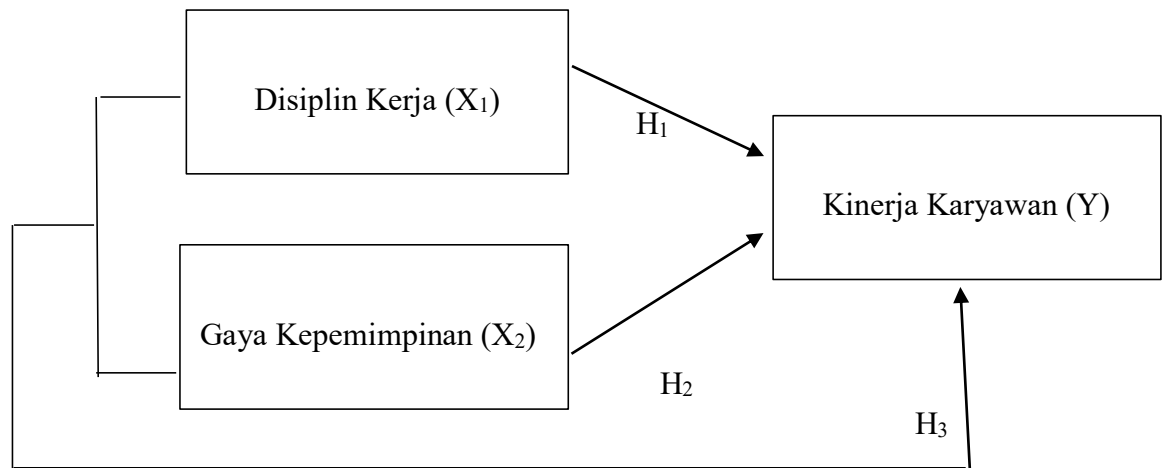
No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian dan Identitas Jurnal	Data Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
5	Rizqi, D. F. N., Kusumah, A., & Ramadhan, R.R. (2021). Jurnal The Management, Journal of Ilmiah Mahasiswa Merdeka Emba Vol.5 No.04 November Tahun 2021 e-ISSN: 2962-0708 DOI: https://jom.umri.ac.id/index.php/emba/article/view/757	Variabel Independen: Kompensasi (X_1), Disiplin (X_2), dan Motivasi (X_3) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linear Beganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi, disiplin kerja dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Matahari Departemen Store. Tbk Adjusted R Square 75,5%.
6	Hursepuny, J., Dewi, S., Rizki, T., & Listyowati, D. (2021). Jurnal Of Information System, Apllied, Management, Accounting and Research Journal of Jisamar Vol.5 No.04 November Tahun 2021. e-ISSN: 2598-8719 DOI: https://doi.org/10.52362/jisamar.v5i4	Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Disiplin Kerja (X_2) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linear Beganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Trans Retail Indonesia. Adjusted R Square 33,2%.
7	Ramadhan, R. & Satrio, B, R (2020). Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen : Volume 9, Nomor 12, Desember 2020 e-ISSN: 2461-0593 DOI: http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/download/4213/4225/	Variabel Independen: Kompensasi (X_1), Motivasi (X_2), Lingkungan (X_3), Gaya kepemimpinan (X_3), dan Disiplin Kerja (X_3) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linear Beganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompensasi, Motivasi, Lingkungan, Gaya kepemimpinan dan Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Karya Prima. Adjusted R Square 82,7%.

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian dan Identitas Jurnal	Data Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
8	Irawan, D., Kusjono, G., & Suprianto (2021). Jurnal Ilmiah Mahasiswa (Jimawa). Vol. 1, No. 3, November 2021 e-ISSN: 2775-9296 DOI: http://dx.doi.org/10.32493/jmw.v1i3.15117	Variabel Independen: Disiplin Kerja (X_1), dan Lingkungan Kerja (X_2). Variabel Dependen: Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinana, dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Kecamatan Serpong. Adjusted R Square 88,4%.
9	Bachrudin & Ali, M. (2021). <i>International Journal On Human Computing Studies</i> . Vol.03 . No. 2 March-April Tahun 2021 e-ISSN: 2615-1898 DOI: 10.31149/ijhcs.v3i2.1744	Variabel Independen: Work Discipline (X_1), Compensation (X_2), Work Environment(X_3) Variabel Dependen : Employee Perfomance (Y)	<i>The analysis technique is multiple regeression n analysis</i>	<i>The results of this study prove that work discipline has an effect on employee performance, compensation has an effect on employee performance, the work environment also has an effect on employee performance , in addition to that work discipline, compensation and work environment bhave an effect simultaneously on employee perfomancee In The Sidoarjo District Office. Adjusted R Square 49 ,4%.</i>

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian dan Identitas Jurnal	Data Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
10	Sembiring, B. F. H., & Marbun, P. (2021). Jurnal Ilmiah dan Bisnis (JIMBI) 2(2) 2021: 167-175 e-ISSN: 2774-3004 DOI: 10.31289/jimbi.v2i1.459 Jurnal	Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan (X ₁) dan Disiplin Kerja (X ₂) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linear Beganda.	Hasil penelitian ini menunjukkan gaya kepemimpinana, dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT.PLN Adjusted R Square 15,6%.
11	Pratama, F., S., Nurhadi, M., Rithmaya, L.,C., & Setiawan, N. (2023). Jurnal The Management Journal Of Buletin Studi Ekonomi Vol. 28 No. 1 Februari 2023 e-ISSN: 2580-5312 DOI: https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/3307735	Variabel Independen: Gaya Kepemimpinan (X ₁), Lingkungan Kerja (X ₂) dan Disiplin Kerja (X ₃) Variabel Dependen : Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi Linear Beganda.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinana berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan disiplin kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan lingkungan kerja tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Navya Retail Indonesia. Adjusted R Square 31,0%.

C. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini terdiri dari Variabel Independen yaitu Disipli Kerja (X₁) dan Gaya kepemimpinan (X₂) dan memiliki Variabel Dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y). sehingga dapat di gambarkan seperti pada gambar berikut,;



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Keterangan :

X₁ = Disiplin Kerja

X₂ = Gaya Kepemimpinan

Y = Kinerja Karyawan

H₁ = Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

H₂ = Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Y = Pengaruh disiplin kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian ini mengacu pada tiga aspek yang mendasar yaitu:
Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

1. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin Kerja merupakan bentuk pengendalian diri seseorang menunjukkan sikap peran dalam keluarganya dan pekerjaannya yang dapat meningkatkan performa kinerjanya dalam bekerja.

Berdasarkan pada penelitian Hursepuny, J., Dewi, S., Rizki, T., & Listyowati, D. (2021). Dengan judul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Trans Reteil Indonesia”. Dengan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pada penelitian Pratama, F., S., Nurhadi, M., Rithmaya, L.,C., & Setiawan, N (2023) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” Menjelaskan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan disiplin kerja tidak pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan uraian diatas maka dikemukakan hipotesis pertama dalam penelitian sebagai berikut:

Hipotesis 1 :

H1 : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Ace Hardware Bogor.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau cara seseorang dalam mengatur bawahannya yang sesuai dengan situasi dan kondisi untuk mendorong karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya serta meningkatkan kinerja dalam bekerja.

Berdasarkan pada penelitian Sembiring, B. F. H., & Marbun, P. (2021). Dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Perseroan Terbatas Perusahaan Listrik Negara Pembangkitan Sumatera Bagian Utara” Dengan hasil pengujian hipotesis menunjukan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian Ramadhan, R. & Satrio, B, R (2020). Dengan Judul penelitian “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan, Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mitra Karya Prima”. Menjelaskan bahwa hasil penelitian ini menunjukan Gaya Kepemimpinan tidak pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan..

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan uraian diatas maka dikemukakan hipotesis kedua dalam penelitian sebagai berikut:

Hipotesis 2:

H2 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Ace Hardware Bogor.

3. Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Denok, S. (2018). Dengan judul penelitian “Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan CV. Usaha Mandiri Jakarta”. Menjelaskan bahwa hasil analisis simultan membuktikan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terbukti secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan uraian diatas maka dikemukakan hipotesis pertama dalam penelitian sebagai berikut:

Hipotesis 3:

H3 : Disiplin Kerja Dan Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Ace Hardware Bogor.