

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teoritis**

##### **2.1.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah sifat yang diterapkan individu yang bertindak sebagai pemimpin untuk mempengaruhi anggota kelompoknya untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah disepakati bersama. Sedangkan pemimpin adalah individu yang melakukan proses mempengaruhi sebuah kelompok atau organisasi untuk mencapai sesuatu tujuan yang telah disepakati bersama. Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama dibawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Asfari 2017)

##### **Fungsi Kepemimpinan**

Setiap Organisasi terdiri dari orang-orang, dan tugas seorang manajerlah untuk bekerja bersama dan memanfaatkan bantuan orang-orang tersebut untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Ketika seorang manajer memotivasi bawahannya, membantu mereka menyelesaikan konflik diantara mereka, mengarahkan para individu atau kelompok-kelompok individu dalam bekerja, memilih metode komunikasi yang paling efektif, atau menangani beragam isu lainnya yang berkaitan dengan perilaku karyawan, maka ia sedang menjalankan fungsi kepemimpinan (Stephen 2015)

Secara operasional pemimpin dibedakan kedalam lima fungsi pokok kepemimpinan secara umum, yaitu

##### **1. Fungsi Instruktif**

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah . Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.

## 2. Fungsi Konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Konsultasi itu dapat dilakukannya secara terbatas hanya dengan orang-orang tertentu saja, yang dinilainya mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukannya dalam menetapkan keputusan karena begitu banyak pilihan akan menyulitkan dalam pembuatan keputusan yang cepat.

## 3. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan sesama orang yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi/ jabatan masing-masing

## 4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/ menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya memberi kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi/ jabatannya, apabila diberi/ mendapat pelimpahan wewenang.

## 5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Sehubungan dengan itu berarti fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan terhadap karyawan yang dipimpinnya. (Prakoso 2014).

## **Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan**

Menurut Terry dalam (Suwatno and Priansa 2016) jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

### 1. Kepemimpinan pribadi (*personal leadership*)

Dalam jenis ini pemimpin mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

### 2. Kepemimpinan non-pribadi (*non-personal leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.

### 3. Kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang, karena menganggap diri orang paling berkuasa, bawahannya digerakan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

### 4. Kepemimpinan kebapakan (*paternal leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada pimpinan untuk menyelesaikannya. Dengan demikian pimpinan sangat banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.

### 5. Kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat - pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi segala persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahan Bergeraknya itu bukan karena rasa paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.

## 6. Kepemimpinan bakat (*indigenous leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga para bawahannya senang mengikutinya, jadi tipe ini lahir karena pembawannya sejak lahir seolah-olah ditakdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pimpinan tidak akan susah menggerakkan bawahannya, karena para bawahannya akan selalu menurut akan kehendaknya.

### **Indikator-indikator Kepemimpinan**

Menurut Kartono dalam (Paramita 2017) indikator Gaya Kepemimpinan menyatakan sebagai berikut :

#### 1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

#### 2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

#### 3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

#### 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau jabatan secara efektif dan pada tempatnya.

## 5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

## 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

### 2.1.2 Motivasi

#### **Pengertian Motivasi**

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, member daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas dengan baik dalam lingkup perkerjaannya (Fadilah 2017)

#### **Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi**

1. Faktor internal, terdiri dari:

a. Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- 1) Memperoleh kompensasi yang memadai
- 2) Pekerjaan tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
- 3) Kondisi kerja yang aman dan nyaman

b. Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak dialami untuk kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu mendorong orang untuk mau bekerja.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial

yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras demi mencapai dan memenuhi kebutuhan dan keinginannya.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan. Bila diperinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- 1) Adanya penghargaan terhadap prestasi
- 2) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- 3) Pimpinan yang adil dan bijaksana
- 4) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

e. Keinginan untuk berkuasa. Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukan itu masih termasuk bekerja juga. Karyawan akan dapat merasa puas bila dalam pekerjaan terdapat:

- 1) Hak otonomi
- 2) Variasi dalam melakukan pekerjaan
- 3) Kesempatan untuk memberikan sumbangan pemikiran
- 4) Kesempatan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang telah dilakukan.

2. Faktor eksternal, terdiri dari:

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan dan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

#### b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri serta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras. Dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja pada karyawan.

#### c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja pada karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. (Sutrisno, 2010).

### **Indikator-indikator Motivasi**

Indikator Motivasi Kerja menurut Mangkunegara dalam (Fadillah & Widodo, Handoyo Djok Budiatmo, 2013:5) sebagai berikut :

#### **1. Tanggung Jawab**

Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi terhadap pekerjaannya

#### **2. Prestasi Kerja**

Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya

#### **3. Peluang Untuk Maju**

Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan

#### **4. Pengakuan Atas Kinerja**

Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.

#### **5. Pekerjaan yang menantang**

Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

### **2.1.3 Disiplin Kerja**

#### **Pengertian Disiplin**

Di dalam kehidupan sehari-hari banyak yang mengartikan disiplin sebagai ketaatan seseorang atau sekelompok terhadap peraturan yang telah ditetapkan. Dalam dunia kerja, disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, sedangkan kesediaan adalah suatu sikap tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak (Hasibuan 2009)

Disiplin mempunyai dua pengertian. Arti yang pertama, melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. Arti kedua lebih sempit lagi, yaitu disiplin ini hanya bertalian dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan (Sutrisno 2010)

#### **Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi (Hasibuan 2009) diantaranya:

##### **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 memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, kedisiplinan bawahanpun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), 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/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

### **4. Keadilan**

Unsur keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

### **5. Sanksi Hukuman**

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

### **6. Ketegasan**

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisiplinernya sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisiplinernya akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

## **2.1.4 Kinerja Karyawan**

### **Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu. Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut (Sutrisno 2010). Ada empat cara untuk peningkatan kinerja, yaitu :

### 1. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam pencapaian tujuan organisasi dengan mereka yang tidak.

### 2. Pengharapan

Dengan memperhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki nilai kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang diterimanya dari organisasi .

### 3. Pengembangan

Bagi yang bekerja dibawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan guna memperbaiki bahkan mengembangkan kemampuan mereka yang bekerja di bawah standat agar lebih baik lagi sehingga hasil kerjanya dapat memuaskan.

### 4. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan yang dipimpinnnya dalam melaksanakan pekerjaan (Sutrisno, 2010).

## **Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kerja yang baik, beberapa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

1. Faktor Kemampuan Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge +Skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ diatas rata– rata (IQ 110- 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehar- hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara 2009)

### **Penilaian Kinerja**

Menurut faktor penilaian terdiri dari empat unsur utama, yaitu:

1. Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (*output*) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya, misalkan, omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran asset, dan lain-lain.

2. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanan, kesopanan, sikap, dan perilakunya, baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan.

3. Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, ketrampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif dan komitmen.

4. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan pegawai lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan, misalnya sesama sales berapa besar omset penjualannya selama satu bulan.

### **Faktor Penilaian Kinerja**

Selain itu menurut ada aspek penting dalam penilaian kinerja adalah faktor– faktor yang menjadi penilaian yaitu:

1. *Relevance*, yaitu harus ada kesesuaian antara faktor-faktor penilaian dengan tujuan sistem penilaian.

2. *Acceptability*, yaitu dapat diterima atau disepakati karyawan

3. *Realibility*, yaitu faktor penilaian harus dapat dipercaya dan diukur karyawan secara nyata

4. *Sensitivity*, yaitu dapat membedakan kinerja yang baik atau yang buruk

5. *Practicality*, yaitu mudah dipahami dan dapat diterapkan secara praktis

### **Indikator Penilaian Kinerja**

Disamping faktor – faktor tersebut di atas, penilaian kinerja didasarkan pada indikator menurut (Gomes, 2013:142) sebagai berikut:

1. *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang tercapai berdasarkan syarat– syarat yang telah ditetapkan.

2. *Quantity of work*, yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.

3. *Job Knowledge*, yaitu pemahaman pegawai mengenai prosedur atau tata cara kerja serta informasi teknis tentang pekerjaan.

4. *Dependability*, yaitu kemampuan untuk diandalkan khususnya dalam bekerja atau kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara tepat sesuai dengan waktu yang ditentukan..

5. *Initiative*, yaitu upaya untuk melakukan hal-hal baru berkaitan dengan pekerjaan.

6. *Creativeness*, yaitu kemampuan memunculkan gagasan baru atau ide-ide baru berkaitan dengan pekerjaan.

7. *Personal Qualities*, yaitu kemampuan untuk menunjukkan kualitas diri dalam menghadapi suatu persoalan.

8. *Cooperation*, atau bahasa indonesianya yaitu kooperasi atau kerjasama. Ini dimaksudkan adalah kesediaan pegawai untuk bekerjasama dan berpartisipasi dengan pegawai lainnya sehingga pekerjaan dapat lebih mudah dan lebih cepat diselesaikan karena kerjasama yang efisien (Moehariono 2009)

## **2.1.5 Hubungan Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

### **2.1.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja, karena keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain untuk tercapainya suatu

tujuan, tergantung pada bagaimana pemimpin itu menciptakan cara yang khusus didalam diri setiap karyawan untuk meningkatkan kinerja supaya sampai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi organisasi perusahaan dapat memperoleh hasil baik. Perusahaan harus berupaya bagaimana agar karyawan bisa bekerja dengan prestasi yang membangun perusahaan. Untuk memengaruhi sikap dan perilaku karyawan yang diinginkan, pemimpin harus meningkatkan kinerja karyawan supaya dapat mendorong karyawan mau bekerja dengan baik (Hasibuan 2013).

#### **2.1.5.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi secara sederhana dapat dirumuskan sebagai tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan semaksimal mungkin karyawan untuk berbuat dan memproduksi. oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa usaha peningkatan semangat kerja seseorang akan selalu terkait dengan usaha memotivasinya sehingga untuk mengadakan motivasi yang baik perlu mengetahui kebutuhan-kebutuhan manusia. Motivasi sebagai variabel X (variabel bebas) terbukti berpengaruh terhadap kinerja sebagai variabel Y (variabel terikat) (Harlie 2010)

#### **2.1.5.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan karena disiplin menggambarkan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya. Ketika karyawan bekerja secara disiplin misalnya mengerjakan suatu pekerjaan dengan tepat waktu maka tidak ada namanya wasting time sehingga sisa waktu bisa digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan lainnya Disiplin sebagai variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebagai variabel Y (A. Y. Pratama 2016)

#### **2.1.5.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat . Pengaruh yang diberikan ketiga variabel tersebut bersifat positif artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja maka mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan (Fadillah, 2012)

## 2.2 Tinjauan Empiris

**Tabel 2.1 Tabel Tinjauan Empiris**

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian dan Tahun Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel yang digunakan	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Effendy & Fitria, (2020)  Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Modernland Realty, TBK)	Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, motivasi terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Modernland Realty Tbk.	Gaya Kepemimpinan (X1)  Motivasi (X2)  Disiplin (X3)  Kinerja Karyawan (Y)	Uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, persamaan regresi linier berganda, koefisien korelasi, koefisien determinasi dan pengujian hipotesis	Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan. Pengujian membuktikan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif
2	Bagis & Darmawan, (2020)  PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA	Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Dinastransos Boyolali	Gaya Kepemimpinan (X1)  Motivasi (X2)  Disiplin (X3)  Kinerja Karyawan (Y)	Menggunakan alat analisis uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linier berganda, uji F, uji t, dan koefisien determinasi (R <sup>2</sup> )	Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh dominan

TERHADAP  
KINERJA  
KARYAWAN  
KANTOR  
DINASTRANSOS  
BOYOLALI

terhadap kinerja  
karyawan  
dibandingkan  
dengan variabel  
motivasi kerja dan  
disiplin kerja

- |   |                                |   |  |  |   |
|---|--------------------------------|---|--|--|---|
| 3 | Sudarmo & Lukita (2016)        | Mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. Empat Enam Jaya Abadi Balikpapan | Gaya Kepemimpinan (X1)<br>Motivasi (X2)<br>Disiplin (X3)<br>Kinerja Karyawan (Y) | Pendekatan kuantitatif dimana data yang diperoleh melalui 86 responden yang merupakan sampel kemudian diolah menggunakan alat statistik, kemudian disajikan dalam bentuk analisis ilmiah. Setelah melakukan pengumpulan data baik melalui kuisisioner, observasi dilapangan menggunakan analisis regresi linear berganda | Disiplin kerja memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja karyawan PT. Empat Enam Jaya Abadi Balikpapan. |
| 4 | Sujarwo & Indahingwati, (2020) | Menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Aria Sumit                      | Gaya Kepemimpinan (X1)<br>Motivasi (X2)  | Analisis regresi linier berganda dengan menggunakan program SPSS versi   | Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja berpengaruh   |

	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT ASA	Andalan	Disiplin (X3) Kinerja Karyawan (Y)	23	positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT ASA
5	Nurhanan & Hasanddin (2020)  PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS KECAMATAN KABUPATEN SINJAI	menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sinjai	Gaya Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2) Disiplin (X3) Kinerja Karyawan (Y)	metode kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan analisis Regresi Linier Berganda dari 30 responden yang dijadikan populasi dan sample (full sampling)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ditemukan bahwa disiplin kerja paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sinjai.



6	<p>Yuliasari et al., (2020)</p> <p><b>PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, LINGKUNGAN KERJA, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN</b></p> <p>(Studi Kasus Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Kota Batu)</p>	<p>Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di BPBD Kota Batu.</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (X1)</p> <p>Motivasi (X2)</p> <p>Lingkungan Kerja (X3)</p> <p>Disiplin (X4)</p> <p>Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>Uji validitas, uji realibilitas, uji asumsi klasik, uji heterokedastisitas, uji regresi linier berganda, uji hipotesis</p>	<p>Secara simultan Variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di BPBD Kota Batu</p>
7	<p>Istan &amp; Hardinata (2020)</p> <p><b>GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, DISIPLIN KERJA DAN IMBALAN FINANSIAL TERHADAP KINERJA</b></p>	<p>Mengetahui dampak dari gaya kepemimpinan demokratis, disiplin kerja dan imbalan finansial terhadap kinerja karyawan Yayasan Perguruan Tamansiswa Cabang Curup.</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)</p> <p>Disiplin (X2)</p> <p>Imbalan Finansial (X3)</p> <p>Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>Data dianalisis dengan cara regresi linier berganda. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 35 orang diperoleh dengan cara sensus (total sampling).</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan kepemimpinan demokratis, disiplin kerja dan imbalan finansial berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja karyawan Yayasan</p>

PEGAWAI PADA  
YAYASAN  
PERSATUAN  
PERGURUAN  
TAMAN SISWA  
CURUP

Perguruan  
Tamansiswa  
Cabang Curup

- |   |   |  |   |   |   |
|---|---|--|---|---|---|
| 8 | <p>Agustine (2019)</p> <p>Pengaruh Gaya<br/>Kepemimpinan,<br/>Disiplin Kerja, Dan<br/>Motivasi Kerja<br/>Terhadap Kinerja<br/>Karyawan PT.<br/>LIMAS SURYA<br/>MAKMUR</p> | <p>Mengetahui pengaruh<br/>gaya kepemimpinan,<br/>disiplin kerja, dan<br/>motivasi kerja terhadap<br/>kinerja karyawan di PT.<br/>Limas Surya Makmur.</p>              | <p>Gaya<br/>Kepemimpinan<br/>(X1)<br/><br/>Motivasi (X2)<br/><br/>Disiplin (X3)<br/><br/>Kinerja<br/>Karyawan (Y)</p> | <p>Metode penelitian<br/>sampel<br/>menggunakan desain<br/>non probabilitas<br/>yaitu teknik<br/>sampling jenuh<br/>dengan penelitian<br/>kuantitatif dan<br/>menggunakan<br/>kuesioner untuk<br/>mengumpulkan data</p> | <p>Gaya<br/>kepemimpinan dan<br/>disiplin kerja<br/>memberi pengaruh<br/>positif dan<br/>signifikan terhadap<br/>kinerja karyawan<br/>PT Limas Surya<br/>Makmur serta<br/>motivasi kerja<br/>memberi pengaruh<br/>positif namun<br/>tidak signifikan<br/>terhadap kinerja<br/>karyawan di PT.<br/>Limas Surya<br/>Makmur.</p> |
| 9 | <p>Sari (2020)</p> <p>PENGARUH<br/>GAYA<br/>KEPEMIMPINAN<br/>DAN DISIPLIN<br/>KERJA<br/>TERHADAP</p>  | <p>Mengetahui pengaruh<br/>gaya kepemimpinan dan<br/>disiplin kerja secara<br/>parsial dan simultan<br/>terhadap kinerja<br/>karyawan pada PT. Asam<br/>Jawa Medan</p> | <p>Gaya<br/>Kepemimpinan<br/>(X1)<br/><br/>Disiplin (X2)<br/><br/>Kinerja<br/>Karyawan (Y)</p>                        | <p>Uji validitas, uji<br/>realibilitas, uji<br/>asumsi klasik, uji<br/>normalitas,<br/>multikoloniaritas,<br/>heterokedastisitas, uji<br/>rgersi linear<br/>berganda, uji</p>   | <p>Secara simultan<br/>gaya<br/>kepemimpinan dan<br/>disiplin kerja<br/>berpengaruh<br/>positif dan<br/>signifikan terhadap<br/>kinerja karyawan</p>  |

KINERJA  
KARYAWAN  
PADA PT. ASAM  
JAWA MEDAN

hipotesis,

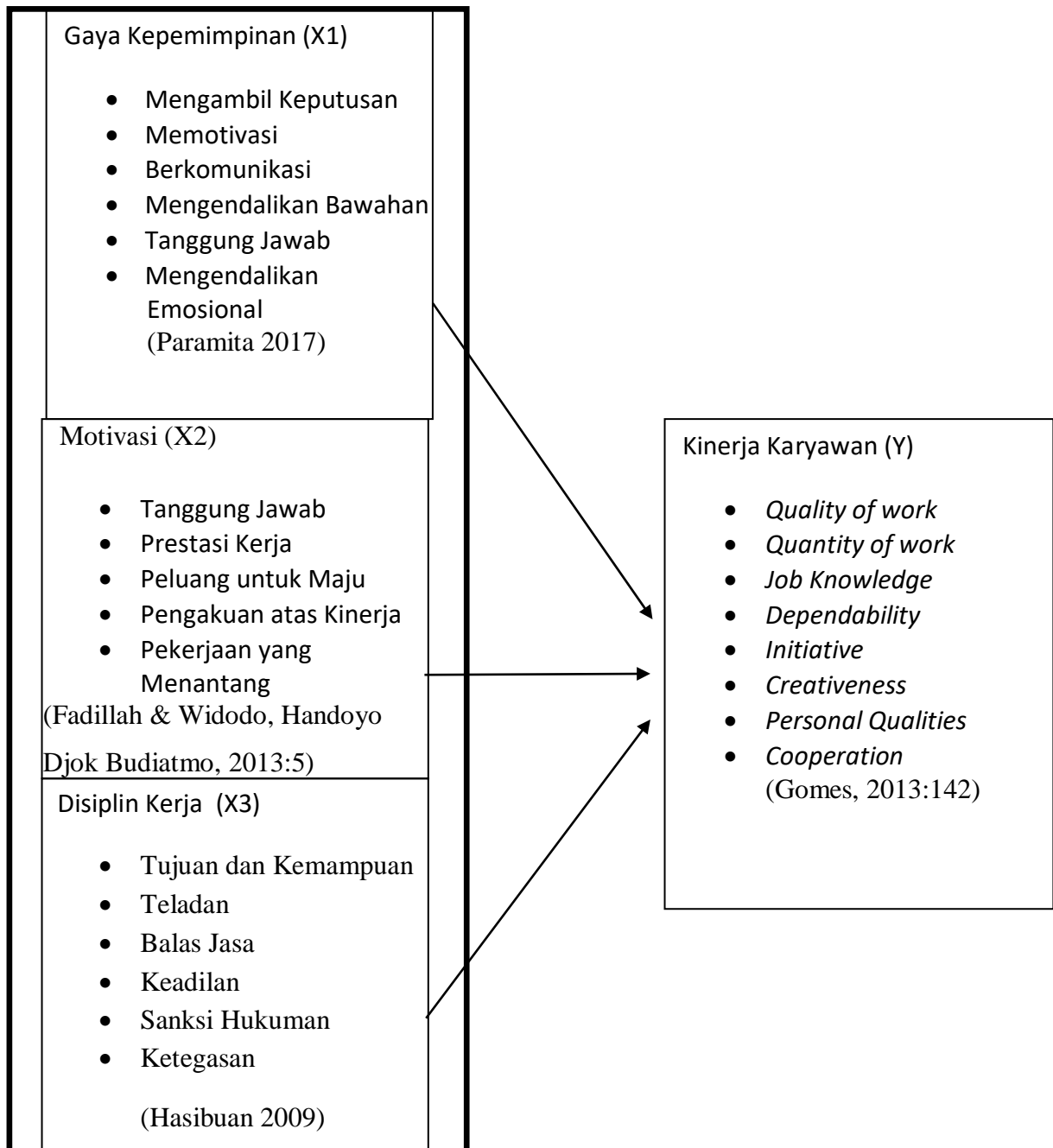
pada PT. Asam  
Jawa Medan.

- 10 Mariani & Subandrio (2021)
- PENGARUH  
KEPEMIMPINAN,  
MOTIVASI  
KERJA DAN  
DISIPLIN KERJA  
TERHADAP  
KINERJA  
KARYAWAN  
PADA PT  
THAMRIN  
BROTHERS
- Mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Thamrin Brothers Cabang Salak
- Gaya  
Kepemimpinan (X1)  
Motivasi (X2)  
Disiplin (X3)  
Kinerja  
Karyawan (Y)
- Teknik sampling jenuh. Jumlah responden pada penelitian ini adalah 20 responden, serta metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Penelitian ini menggunakan tehnik analisis data regresi berganda
- Hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa 73,8%. kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel gaya Kepemimpinan, variabel Motivasi dan Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan 26,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang
- Jurnal  
Entrepreneur dan  
Manajemen Sains.  
Vol. 2 No.2. Juli  
2021 378 belum  
dimasukkan dalam  
model penelitian  
ini seperti budaya  
organisasi,  
kompensasi,  
komunikasi dan

sebagainya.

### 2.3 Model Konseptual

Gambar 2.1 Model Konseptual



## 2.4 Kerangka Berpikir

Adapun teori-teori dari variabel gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja karyawan yang mendasari terbentuknya kerangka pikir penelitian ini sebagai berikut

1. Gaya kepemimpinan (Asfari 2017) menyatakan: “Kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama dibawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Adapun indikator-indikator yang mempengaruhi kepemimpinan ialah kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan berkomunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, kemampuan tanggung jawab, kemampuan mengendalikan emosional (Kartono dalam (Paramita 2017))

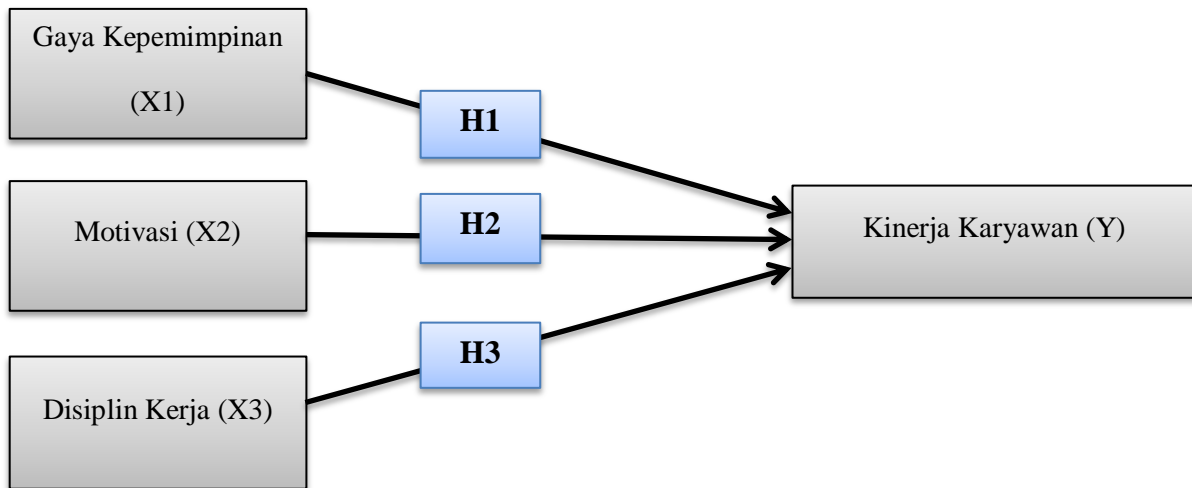
2. Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, member daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas dengan baik dalam lingkup perkerjaannya (Fadillah, 2012) yang memiliki indikator tanggung jawab, prestasi kerja, peluang untuk maju, pengakuan atas kinerja, pekerjaan yang menantang menurut (Mangkunegara, 2009:93)

3. Di dalam kehidupan sehari-hari banyak yang mengartikan disiplin sebagai ketaatan seseorang atau sekelompok terhadap peraturan yang telah ditetapkan. Dalam dunia kerja, disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang secara sukarela menaati semua pertauran dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, sedangkan kesediaan adalah suatu sikap tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak (Hasibuan 2009). Adapun indikatornya yaitu sikap, norma dan tanggung jawab (Hasibuan 2017)

4. Kinerja merupakan hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu. Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut (Sutrisno, 2010).

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Gambar 2.2 Hipotesis Penelitian



## 2.6 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan model penelitian tersebut, dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini antara lain:

H1 = Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H2 = Variabel Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H3 = Variabel Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan