

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini, peneliti akan menjelaskan landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Bab ini akan menjadi pedoman dalam menjalankan penelitian. Pada bab ini, pertama-tama peneliti akan membahas konsep mengenai gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan. Di dalam bab ini peneliti juga akan membahas hubungan antara variabel dan hipotesis yang akan digunakan. Model penelitian akan dijadikan sebagai dasar dalam penelitian yang akan diberikan setelah hipotesis.

#### **2.1 Kinerja Karyawan**

##### **2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Kenelak et al. (2016) kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau individu. Sedangkan menurut Yunus & Sukartini (2013) kinerja karyawan merupakan gambaran karyawan dalam mengerjakan tugas dan mencapai target serta sasaran yang telah ditentukan oleh suatu perusahaan. Kinerja sendiri menilai seberapa baik karyawan dalam memenuhi persyaratan dalam sebuah pekerjaan. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa, kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan karyawan dalam pelaksanaan tugas yang diterima sesuai dengan kemampuan dan tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, Motivasi, dan disiplin kerja. Karyawan akan mendapatkan hasil dari pekerjaannya sendiri agar selalu aktif dalam melakukan peranya sebagai karyawan.

Seorang karyawan yang telah melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai fungsinya serta berhasil secara kualitas maupun kuantitas yang telah disepakati disebut juga dengan kinerja (Silaen et al., 2021). Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi, sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Moeheriono (2010) berpendapat bahwa upaya dalam mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing individu.

### **2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Sitinjak (2021) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1. Faktor internal: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan motivasi karyawan.
2. Faktor eksternal: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut.

Menurut Silaen et al. (2021) faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah

#### **a. Kuantitas kerja**

Kuantitas pekerjaan dapat menunjukkan kinerja karyawan karena kuantitas kerja melihat seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan secara efektif dan efisien. Target yang diberikan kepada karyawan dapat mengetahui seberapa besar pencapaian pekerjaan yang dapat diselesaikan.

b. kualitas kerja

Selain besarnya target pekerjaan yang telah diselesaikan dan dicapai, kualitas pekerjaan menjadi indikator penting dalam menilai kinerja karyawan. Pemimpin berperan besar dalam menyerahkan pekerjaan secara jelas kepada karyawan agar sesuai dengan standar dan kebijakan yang telah ditetapkan.

c. Pengetahuan tentang pekerjaan

Pengetahuan dan keahlian harus dimiliki oleh karyawan karena hal ini sangat berkaitan dengan kinerja mereka di dalam pekerjaan. Pengetahuan yang diberikan oleh perusahaan lewat *training* dan *background* pendidikan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

d. Perencanaan kegiatan

Perkembangan yang dapat dicapai oleh sumber daya manusia di dalam perusahaan dapat diukur dengan perencanaan kegiatan. Hal ini menjadikan perencanaan kegiatan sebagai standar pengukuran, evaluasi, dan sistem edukasi dalam mengontrol kinerja karyawan dalam perusahaan.

e. Otoritas

Dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tugas yang diperintahkan oleh atasan atau anggota kepada anggota lainnya dalam suatu organisasi formal adalah sifat dari suatu komunikasi yang disebut otoritas.

f. Disiplin

Menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dalam pelaksanaan kegiatan kerja karyawan.

g. **Inisiatif**

Perencanaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi yang dihasilkan dari ide yang dibentuk dari daya pikir dan kreatifitas anggotanya.

## **2.2 Gaya Kepemimpinan**

### **2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Dalam suatu organisasi, gaya kepemimpinan memegang peranan paling penting dalam sebuah organisasi, karena bukan tugas yang mudah bagi pemimpin untuk menggerakkan organisasi dan mengarahkannya untuk mencapai tujuan. Memahami perilaku setiap karyawan yang berbeda bukanlah hal yang mudah. pemimpin perlu memahami fungsi kepemimpinan, merangkul, mengarahkan, menciptakan, dan mencetuskan ide.

Menurut Dewi & Harjoyo (2019) gaya kepemimpinan merupakan salah satu strategi seseorang yang digunakan pada saat akan mencoba mempengaruhi orang lain agar dapat melakukan suatu pekerjaan dan menciptakan suasana harmonis serta kondusif dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan

### **2.2.2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan**

Menurut Robbins & Coulter (2005) terdapat empat macam gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik
2. Gaya kepemimpinan transaksional
3. Gaya kepemimpinan transformasional
4. Gaya kepemimpinan visioner

## 2.3 Motivasi

### 2.3.1 Pengertian Motivasi

George & Jones (2005) mendefinisikan motivasi kerja sebagai semangat kerja yang ada dalam diri karyawan tersebut agar dapat bekerja dengan baik dan dapat mencapai tujuan. Sedangkan menurut Razak et al. (2018) motivasi merupakan keadaan yang dapat menggerakkan seorang pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Pawirosumarto et al. (2017) motivasi merupakan dorongan dan kemampuan dari dalam diri seseorang yang menyebabkan terbentuknya suatu perilaku manusia untuk kesediannya menyelesaikan suatu aktivitas.

### 2.3.2 Jenis – Jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2010) ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif:

1. Motivasi positif, manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan *reward* kepada mereka yang memiliki prestasi baik didalam kinerjanya. Dengan memberi motivasi positif, diharapkan karyawan dapat meningkatkan semangat kerjanya, karena pada dasarnya manusia senang menerima hal-hal baik.
2. Motivasi negatif, manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan *punishment* kepada mereka yang memiliki prestasi kurang baik didalam kinerjanya. Dengan memberi motivasi negative, di harapkan karyawan dapat meningkatkan semangat kerja walau hanya jangka pendek, karena karyawan takut akan *punishment* yang diberikan. Tetapi pemberian

motivasi ini kurang baik apabila diterapkan dalam jangka waktu yang panjang karena dapat membuat karyawan merasa kurang nyaman dalam berkerja.

## **2.4 Disiplin Kerja**

### **2.4.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Secara umum, disiplin adalah mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku di dalam suatu perusahaan atau organisasi, seperti penjatuhan sanksi kepada pihak yang melanggar peraturan tersebut (Chrisnanto & Riyanto, 2020). Definisi lain menurut Ria Tumilaar (2015) demi mencapai tujuan yang diinginkan diperlukan disiplin kerja sebagai modalnya, karena keberadaan disiplin kerja mampu membuat suatu organisasi atau instansi melakukan program-program yang telah direncanakan dengan tepat demi tercapainya tujuan organisasi atau instansi.

### **2.4.2 Jenis-jenis Disiplin Kerja**

Jenis-jenis disiplin kerja menurut Mangkunegara (2013) ada dua tipe kedisiplinan, yaitu:

#### **1. Disiplin Preventif**

Preventif yaitu upaya untuk membimbing karyawan agar mengikuti dan mematuhi peraturan-peraturan yang ada di dalam perusahaan. Tujuan dasarnya untuk menggerakkan rasa berdisiplin diri karyawan. Dengan cara preventif diharapkan karyawan dapat menjaga diri terhadap peraturan-peraturan didalam perusahaan. Disiplin preventif merupakan sistem yang punyai hubungan dengan kebutuhan kerja dalam semua sistem yang ada didalam perusahaan. Jika sistem

perusahaan memiliki nilai yang baik, maka diharapkan akan lebih mudah dalam menegakkan disiplin kerja.

## 2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif yaitu upaya membimbing karyawan dalam mempersatukan suatu peraturan dan membimbing karyawan untuk tetap mematuhi peraturan-peraturan yang ada di dalam perusahaan. Pada disiplin korektif diharapkan ada sanksi sesuai untuk karyawan yang melanggar peraturan. Tujuan pemberian sanksi ini untuk memperbaiki sikap pelanggar, memelihara peraturan yang ada, dan memberikan efek jera kepada pelanggar.

### **2.5 Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini dilakukan di PT XXN Yogyakarta dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT XXN Yogyakarta”, jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu dapat dijelaskan pada table 2.1 berikut ini:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian	Variabel	Model Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>Factors Affecting Employee Performance of PT Kiyokuni Indonesia</i>  (Pawirosumarto et al., 2017)	<i>Leadership Style, Motivation, Dicipline, and Performance</i>	Responden: 82 kuesioner di Indonesia. Metode penelitian menggunakan analisis regresi berganda	Dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja, motivasi kerja dan kinerja, disiplin dan kinerja, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin terhadap kinerja.
2	<i>Effect of Leadership Style, Motivation, and Giving Incentives on the Performance of Employees PT Kurnia Wijaya Various Industries</i>  (Elqadri et al., 2015)	<i>Leadership Style, Motivation, Incentives and Employee Performance</i>	Responden: 20 kuesioner di Indonesia. Metode penelitian menggunakan analisis regresi berganda	Dalam penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja, motivasi kerja dan kinerja, insentif dan kinerja, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan intensif terhadap kinerja.

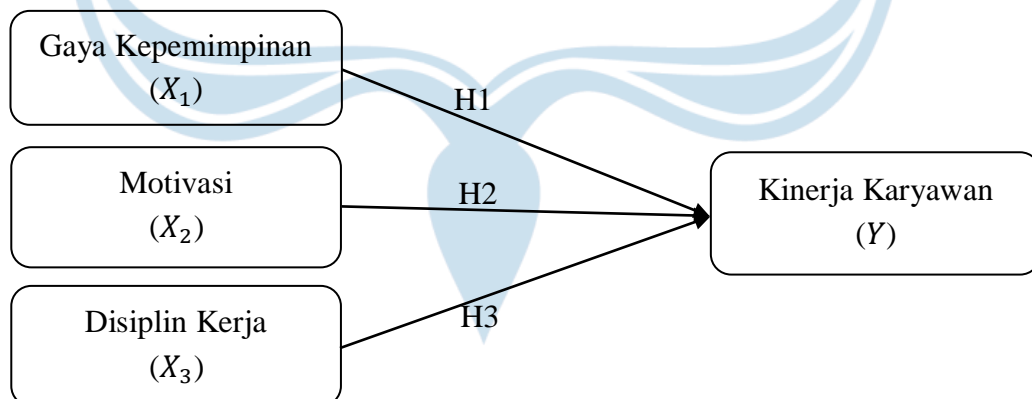


3	<p><i>The Effect of Motivation, Job Satisfaction, Work Discipline on Employee Performance at PT. Buma Perindahindo at LNG Tangguh Site, Kabupaten Teluk Bintuni Papua Barat.</i></p> <p>(Nur Iman Ridwan &amp; Dalle, 2018)</p>	<p><i>motivation, job satisfaction, work discipline, and employee performance</i></p>	<p>Responden: 97 kuesioner di Indonesia. Metode penelitian menggunakan analisis regresi berganda</p>	<p>Dalam penelitian ini menunjukkan secara parsial bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan hasil motivasi,kepuasan kerja, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
4	<p><i>Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance in PT.Dayana Cipta</i></p> <p>(Turang et al., 2015)</p>	<p><i>Employee Performance, Leadership Style, Motivation, and Work Discipline</i></p>	<p>Responden: 86 kuesioner di Indonesia. Metode penelitian menggunakan analisis regresi berganda</p>	<p>Dalam penelitian ini menunjukkan Gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Dayana Cipta. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Dayana Cipta. Motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap</p>

				kinerja karyawan di PT. Dayana Cipta. Disiplin kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Dayana Cipta.
--	--	--	--	--

## 2.6 Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan dari penelitian (Pawirosumarto et al., 2017) dan (Turang et al., 2015) terdapat faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja adalah beberapa faktor yang secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Berikut ini adalah kerangka penelitian yang menggambarkan hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja dengan kinerja karyawan:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Penelitian**  
Sumber: (Pawirosumarto et al., 2017)

Berdasarkan kerangka pikir penelitian, dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja merupakan variable independent. Sedangkan kinerja karyawan merupakan variabel dependen di dalam penelitian ini.

Pada hipotesis 1 menjelaskan bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT XXN Yogyakarta, hipotesis 2 menjelaskan bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT XXN Yogyakarta, dan hipotesis 3 menjelaskan bagaimana disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT XXN Yogyakarta,

## **2.7 Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan landasan teori dan kerangka teori diatas, penelitian ini menguji apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang bekerja di PT XXN Yogyakarta. Teori diatas mendefinisikan dan menjelaskan masing-masing variabel dan menjadi salah satu indikator yang dapat mempengaruhi variable “Kinerja Karyawan” karena semua variable terjadi pada satu waktu, satu lingkup, sehingga dapat saling mempengaruhi atau tidak. Penelitian ini juga pada akhirnya menganalisis bagaimana pengaruh dari gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Berikut pengembangan dari hipotesis penelitian:

### **2.7.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan pada dasarnya ditunjukkan untuk menghargai tujuan seseorang yang nantinya ia akan memiliki keyakinan bahwa kinerja yang sebenarnya akan melebihi harapan kinerja mereka sendiri. Seorang pemimpin harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan saat mengorgaisir bawahannya, karena seorang pemimpin dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Penelitian ini pernah dilakukan oleh Turang et al. (2015) yang menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan. Binfor et al. (2013) dalam Turang et al. (2015) mendefinisikan kepemimpinan merupakan kemampuan intelektual moral terbaik untuk memvisualisasikan dan bekerja untuk perusahaan dan karyawan. Hal terpenting yang dapat dilakukan oleh pemimpin adalah membangun semangat tim di sekitar mereka, dalam arti orang dewasa yang realistis dan matang. Agar efektif, kepemimpinan harus dilihat dalam tindakannya agar menjadi baik

**H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kinerja karyawan**

### **2.7.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi merupakan salah satu hal yang penting dalam kehidupan manusia, karena dengan motivasi seseorang dapat mendorong batas pikirannya dan mencapai sesuatu yang dibutuhkan dan diinginkannya. Penelitian ini pernah dilakukan oleh Turang et al. (2015) yang menunjukkan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nadeem et al. (2014) dalam Turang et al. (2015) menyatakan bahwa Motivasi adalah proses yang mengaitkan derajat tujuan yang ingin dicapai seseorang. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih produktif daripada karyawan yang tidak termotivasi. Sebagian besar perusahaan membuat beberapa peraturan untuk mendorong karyawan agar patuh dan melakukan pekerjaan sesuai dengan kinerjanya.

**H2: Motivasi berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kinerja karyawan**

### **2.7.3 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Disiplin kerja harus dimiliki oleh setiap pegawai guna menunjang tercapainya tujuan organisasi. Menerapkan disiplin dengan kesadaran dan keyakinan akan membawa kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Untuk mewujudkan hal tersebut karyawan harus mewujudkan keselarasan antara tanggung jawab dan hak karyawan. Penelitian ini pernah dilakukan oleh Turang et al. (2015) yang menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara parsial. Hasil ini juga mendukung penelitian sebelumnya oleh Eka et al. (2014) disiplin juga merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati segala hukum dan norma sosial yang berlaku. Disiplin pegawai dapat dilihat dari tanggung jawab, sikap, perilaku dan tindakan seorang pegawai dalam mematuhi segala bentuk peraturan selama bekerja di instansi tersebut. Kepemimpinan yang baik akan menimbulkan motivasi pegawai, sehingga dengan motivasi yang tinggi pegawai akan memiliki kedisiplinan yang tinggi dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja pegawai. Disiplin kerja yang dimiliki karyawan dapat mempengaruhi kinerja.

**H3: Disiplin Kerja berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap kinerja karyawan**