

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teoritis**

##### **2.1.1. Motivasi Kerja**

###### **2.1.1.1. Definisi Motivasi Kerja**

Keberhasilan pengelolaan perusahaan bisnis sangat dipengaruhi oleh efektivitas kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. dalam hal ini, seorang manajer wajib memiliki teknik yang dapat memelihara prestasi serta kepuasan kerja, antara lain dengan menyampaikan motivasi pada karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan ketentuan yang berlaku. Menurut Rahmawati (2020) motivasi berasal dari bahasa latin *Movere*, yang memiliki arti gerak atau dorongan untuk bergerak. Motivasi bisa diartikan dengan memberikan tenaga dorong sehingga sesuatu yang dimotivasi tersebut dapat bergerak.

Sedangkan Handoko (2020) mendefinisikan motivasi sebagai kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, dan memelihara perilaku manusia. Motivasi merupakan hal penting untuk manajer, karena manajer perlu bekerja dengan orang lain. Yulia et al., (2022) menjelaskan bahwa motivasi berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pengertian lainnya yakni oleh Anintyas & Setia Tjahyanti (2023) berpendapat bahwa motivasi sebagai hasrat dalam membakat yang disebabkan oleh kebutuhan, keinginan, dan kemauan yang

mendorong seorang individu untuk menggunakan energi fisik dan mentalnya demi tercapainya tujuan-tujuan yang diinginkan.

Selanjutnya Rifa'i & Rosalia Sela (2021) menjelaskan mengenai motivasi adalah pemberian daya seseorang yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan menurut Edwin B Flippo dalam Hasibbuan (2020), motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi sekaligus tercapai (Siswadi et al., 2022). Khoiriyah (2022) menyebutkan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan dari perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan memenuhi kebutuhan karyawan, yang juga diartikan sebagai suatu stimulus penggerak yang menciptakan semangat kerja, kerja kelompok, efektif dan terpadu untuk mencapai impian kerja.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan mengenai pengertian motivasi adalah dorongan atau hasrat individu untuk melakukan sesuatu guna mencapai tujuan yang diinginkan termasuk dalam meningkatkan kinerja.

#### **2.1.1.2. Teori Motivasi**

Teori motivasi dibagi menjadi tiga pendekatan utama yakni antaranya adalah teori motivator dari Herzberg (1966), teori dari David Mc Clelland (1960), dan teori hierki dari Maslow (1943). Teori tersebut dikembangkan oleh para ahli mengacu pada faktor-faktor kepuasan dan kebutuhan individu sehingga mereka mau melakukan aktivitasnya, jadi mengacu pada diri seseorang. Berikut adalah penjelasan dari teori-teori tersebut menurut (S. F. Kurniawan, 2021).

a. Teori Frederick Herzberg (1966)

Frederick Herzberg (1966), menjelaskan tentang teori mengenai dua faktor yang berpengaruh pada motivasi karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Kedua faktor tersebut yaitu :

- 1) Faktor Motivator, yang meliputi : pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggungjawab, serta pengembangan.
- 2) Faktor Hygiene, yang meliputi : kebijakan dan administrasi perusahaan, supervisi teknis, supervisi interpersonal, kondisi kerja, dan kompensasi.

b. Teori David Mc Clelland (1960)

David Mc Clelland (1960), mengemukakan adanya tiga macam kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Need for Achievement, yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dan dorongan akan tanggung jawab untuk menemukan pemecahan masalah.
- 2) Need for Affiliation, yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.
- 3) Need for Power, yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dan dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

c. Teori Maslow (1943)

Teori Abraham Maslow (1943), mengatakan bahwa ada lima kebutuhan dalam memotivasi seseorang, yaitu:

- 1) Kebutuhan Fisiologis (physiological) Meliputi kebutuhan fisik dan upaya untuk bertahan hidup, seperti makan, minum, dan lain-lain.
- 2) Kebutuhan Rasa Aman (safety) Kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan dari bahaya fisik dan emosional.
- 3) Kebutuhan Sosial (affiliation) Kebutuhan untuk hidup bersama orang lain seperti kasih sayang, penerimaan, dan lain-lain.
- 4) Kebutuhan Penghargaan (esteem) Kebutuhan akan adanya penghargaan diri dan penghargaan dari lingkungan, baik faktor internal yaitu otonom dan prestasi, faktor eksternal yaitu pengakuan dan perhatian.
- 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (self-actualization) Tingkat kebutuhan yang paling tinggi karena seseorang akan bertindak bukan karena dorongan orang lain, tetapi atas kesadaran dan keinginan diri sendiri.

#### **2.1.1.3. Tujuan Motivasi Kerja**

Tujuan motivasi menurut Sulastri et al., (2021) yaitu sebagai berikut:

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan

7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas – tugasnya

Sedangkan menurut Amalia Yunia Rahmawati (2020) tujuan motivasi yakni sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan kinerja karyawan.
3. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
4. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
5. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
6. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas pekerjaan.
7. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
8. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### **2.1.1.4. Faktor-faktor yang Memengaruhi Motivasi**

Staffani (2022) Motivasi kerja tidak melulu dipengaruhi oleh kondisi dalam diri seorang karyawan. Faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan fasilitas perusahaan malah menjadi faktor terbesar yang mempengaruhi motivasi kerja. Lihat penjelasan mengenai faktor motivasi kerja di bawah ini.

1. Gaji. Faktor inilah yang sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Karyawan akan merasa kurang puas apabila menerima gaji yang terlalu rendah atau kurang dari ekspektasinya. Akibatnya, motivasi kerja karyawan pun menurun. Sebaliknya, motivasi kerja karyawan akan meningkat apabila

mereka mendapatkan kenaikan gaji atau tambahan tunjangan di tempat kerjanya.

2. Atasan Kerja. Karyawan menginginkan atasan yang dapat memberikan kepercayaan dan mampu berkomunikasi secara efektif. Karyawan bisa berbicara dengan jujur dan terbuka dalam menyampaikan pendapatnya apabila memiliki atasan yang suportif dan berpikiran luas. Mereka membutuhkan atasan yang memotivasi agar lebih percaya diri dan bersemangat selama bekerja.
3. Apresiasi atau Penghargaan. Apresiasi dapat meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan dalam diri karyawan. Bentuk apresiasi yang diinginkan tidak harus insentif, melainkan juga ucapan terima kasih dan pujian yang tulus atas kerja kerasnya. Kamu bisa mencoba program 'Challenge and Rewards' untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Program ini akan lebih menarik dengan EngageAny. Aplikasi ini berguna untuk mencatat bentuk prestasi atau kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan selama bekerja. Kamu bisa memberikan poin dan rewards sebagai bentuk apresiasi yang tentunya bisa menambah retensi karyawan.
4. Rekan Kerja. Hubungan dan interaksi dengan rekan kerja juga menjadi faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan. Mereka akan lebih semangat dalam bekerja jika memiliki rekan kerja yang mendukung dan nyaman diajak berkomunikasi. Faktor ini dipengaruhi pula oleh sifat dasar manusia yang ingin diterima dalam lingkungan mana pun, termasuk lingkungan kerjanya.

5. Budaya Perusahaan. Setiap perusahaan memiliki budaya yang berbeda dalam mencapai tujuannya. Budaya perusahaan pun dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan. Mereka menginginkan tujuan perusahaan tersebut sejalan dengan tujuan karier mereka.
6. Karyawan yang cocok dengan budaya perusahaan akan memiliki motivasi kerja yang meningkat sehingga lebih bersemangat untuk bekerja.
7. Kesempatan Berkembang. Kesempatan untuk belajar dan berkembang di perusahaan tentu berdampak besar pada motivasi karyawan. Faktor ini sangat diperlukan oleh karyawan generasi milenial dan gen-Z. Mereka tidak ingin bekerja di perusahaan yang tidak memberikan kesempatan untuk bertumbuh dan berkembang dalam kariernya.
8. Kehidupan Pribadi. Terakhir, motivasi kerja bisa juga dipengaruhi oleh kehidupan pribadi karyawan. Mereka tidak akan antusias dan bersemangat dalam bekerja jika memiliki masalah dalam kehidupan pribadinya. Solusinya, kamu bisa mengadakan layanan konseling bagi karyawan untuk membantu mereka menghadapi masalahnya.

#### **2.1.1.5. Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Hidayat et al., (2023) motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. faktor-faktor itu sering kali disebut dengan motivasi, sebagai tujuan yang diinginkan mendorong orang berperilaku tertentu. Berikut indikator motivasi kerja antara lain:

1. Prestasi kerja pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang.
2. Penghargaan pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya.
3. Pengakuan dan kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan.

### **2.1.2. Gaya Kepemimpinan**

#### **2.1.2.1. Definisi Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang secara konsisten yang diperankan oleh pemimpin ketika mempengaruhi anggota kelompok. Artinya, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok yang ada akan membentuk gaya kepemimpinan seorang pemimpin.

Gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2020) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Thoha dalam Busro (2020) menyatakan, bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang kita tunjukkan dan diketahui oleh pihak lain ketika kita berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.

#### **2.1.2.2. Faktor-faktor yang memengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Joseph Reitz dalam Rahayu (2017) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepribadian (personality), yaitu pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan kepada para bawahan atau karyawannya.
3. Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan yang mempengaruhi pimpinan terhadap bentuk seperti apa gaya kepemimpinan yang dipakai.
4. Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pimpinan.
5. Iklim dan kebijakan organisasi akan dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan kerja akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan

#### **2.1.2.3. Macam-macam Gaya Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan (2020) membagi gaya kepemimpinan sebagai berikut yaitu:

1. Kepemimpinan otoriter

Kepemimpinan ini dimana kekuasaan atau wewenang sebagian besar terdapat pada pimpinan. Jika pimpinan menganut sistem sentralisasi maka pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya pada pimpinan.

2. Kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan dimana ia digunakan apabila dilakukan dengan menggunakan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan.

### 3. Kepemimpinan Delegatif

Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan. Sehingga bawahan dalam melakukan pengambilan keputusan dan kebijaksanaan mempunyai ruang. Pemimpin tidak ambil ahli secara teknis, ia hanya mengontrol.

#### 2.1.2.4. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan memiliki arti usaha untuk mengarahkan anggota kelompok agar memiliki semangat yang tinggi dan bekerja sebaik mungkin. Selain itu fungsi kepemimpinan juga berkaitan dalam mengatur hubungan antar individu atau kelompok dalam organisasi. Dalam suatu perusahaan dibutuhkan pemimpin yang mampu menjalankan fungsi kepemimpinan nya sebaik mungkin dan juga pemimpin dituntut untuk memperhatikan kinerja pegawai dalam perusahaan. Adapun fungsi kepemimpinan adalah:

1. Fungsi Instruktif Yaitu dimana pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan seluruh aspek dalam ruang lingkup sebuah organisasi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam fungsi instruktif adalah cara mengerjakan perintah, cara melaksanakan dan melaporkan hasil pekerjaan, dan tempat mengerjakan perintah. Sehingga, setiap keputusan dapat diwujudkan secara efektif.

2. Fungsi Konsultatif Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Bentuk komunikasi ini dibutuhkan saat pemimpin dalam usaha menetapkan kebijakan ataupun keputusan memerlukan bahan pertimbangan dari kelompok yang dipimpinnya. Dengan begitu, seorang pemimpin dapat mengambil keputusan secara efektif dan maksimal.
3. Fungsi Partisipasi Fungsi kepemimpinan berikutnya melibatkan anggota untuk turut serta dalam pengambilan kebijakan. Hal tersebut butuh dilakukan seorang pemimpin agar orang yang dipimpinnya memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang akan dilakukan. Fungsi partisipasi harus dijalankan supaya anggota dapat secara aktif mengikuti setiap proses yang sedang dijalankan suatu organisasi/perusahaan.
4. Fungsi Delegasi Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin harus memberikan kepercayaan terhadap orang yang dipimpinnya, seperti pelimpahan wewenang dan turut andil dalam penentuan keputusan. Hal ini perlu dilakukan karena tujuan organisasi tidak dapat dicapai secara maksimal jika seorang pemimpin bekerja sendirian. Oleh karena itu, kerja sama antara pemimpin dan anggota sangat diperlukan dalam sebuah organisasi.
5. Fungsi Pengendalian Salah satu fungsi kepemimpinan ialah mampu mengatur aktivitas para anggota secara terarah. Pemimpin harus mampu memberi arahan, bimbingan serta contoh yang baik terhadap anggota. Dalam mewujudkan fungsi pengendalian ini, seorang pemimpin perlu mengadakan kegiatan bimbingan, koordinasi, dan pengawasan.

#### **2.1.2.5. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Indikator-indikator gaya kepemimpinan menurut kartono (2016) adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Kemampuan pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dapat dihadapi dan dapat mengambil tindakan yang paling tepat menurut perhitungan.

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi merupakan daya pendorong yang menyebabkan seluruh anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi merupakan kemampuan maupun kecakapan dalam menyampaikan pesan, gagasan ataupun pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain memahami apa yang dimaksud dengan baik, baik secara lisan maupun tulisan.

#### **2.1.3. Disiplin Kerja**

##### **2.1.3.1. Definisi Disiplin Kerja**

Bagi organisasi pemerintah, adanya disiplin kerja akan menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan kerja, sehingga mendapat hasil yang optimal. Sedangkan adanya disiplin kerja bagi karyawan yaitu memberikan dampak suasana

kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Sutrisno dalam Tanjung (2017) bahwa, disiplin kerja adalah sikap hormat terhadap peraturan yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri. Dapat dikatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap dan perilaku seseorang yang menunjukkan ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban pada peraturan perusahaan dan organisasi dan norma sosial yang berlaku.

#### **2.1.3.2. Jenis-Jenis Disiplin Kerja**

Mangkunegara dalam Sinambela (2016) terdapat dua jenis disiplin kerja, diantaranya:

1. Disiplin Preventif, adalah suatu upaya untuk mengerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Disiplin preventif bertujuan untuk mengerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja dan berdisiplin.
2. Disiplin Korektif, adalah suatu upaya penggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mengikuti berbagai macam peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku dalam organisasi. Dalam disiplin korektif ini para pegawai yang melanggar aturan akan dikenakan sanksi yang bertujuan agar pegawai yang salah tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi peraturan yang ada.

#### **2.1.3.3. Tujuan Disiplin Kerja**

Tujuan disiplin kerja menurut Sutrisno (2016) adalah :

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat, gairah kerja dan inisiatif karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab pada karyawan untuk mengerjakan tugas sebaikbaiknya.
4. Berkembangnya rasa solidaritas yang tinggi dantar karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja pada karyawan.
6. Memastikan bahwa perilaku-perilaku karyawan konsisten terhadap aturanaturan perusahaan.

#### **2.1.3.4. Faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja**

Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja Menurut Sutrisno dalam Hamali (2016) adalah:

1. Besar Kecilnya Pemberian Kompensasi.

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku jika karyawan merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payah yang telah dikontribusikan kepada perusahaan.

2. Ada Tidaknya Keteladanan Pimpinan Dalam Perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana pimpinan dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin kerja yang ditetapkan.

### 3. Ada Tidaknya Aturan Pasti Yang Dapat Dijadikan Pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan jika tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan jika peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan situasi dan kondisi.

### 4. Keberanian Pimpinan Dalam Mengambil Tindakan

Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan sangat diperlukan ketika ada seorang karyawan yang melanggar peraturan. Tindakan tegas yang diambil oleh pimpinan akan membuat karyawan merasa bersalah dan berjanji tidak melakukan kesalahan yang sama lagi.

### 5. Ada Tidaknya Pengawasan Pimpinan

Seorang pimpinan bertanggung jawab melaksanakan pengawasan melekat (waskat) pada tingkat manapun, sehingga pekerjaan yang diberikan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.

### 6. Ada Tidaknya Perhatian Kepada Para Bawahan

Pimpinan yang berhasil memberi perhatian kepada bawahan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Seorang pemimpin tidak hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga dekat dalam artian batin. Pimpinan yang mau memberikan perhatian ke bawahan akan semakin dihormati dan dihargai sehingga akan berpengaruh besar terhadap prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.

#### 2.1.3.5. Indikator Disiplin Kerja

Indikator disiplin kerja menurut Hasibuan (2017), yaitu :

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal juga cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin mengerjakannya.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus mencontohkan perilaku yang baik agar ditiru oleh bawahannya. Seorang pemimpin jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya akan baik, jika dia pun tak mampu mencontohkan perilaku disiplin yang baik kepada bawahannya.

3. Balas Jasa

Balas jasa berupa gaji dan kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Apabila kecintaan karyawannya semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pekerjaan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan meminta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

#### 5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat), yaitu tindakan nyata dan yang paling efektif dalam rangka mewujudkan kedisiplinan pada karyawan perusahaan. Waskat efektif dalam merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan akan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasan mereka.

#### 6. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang tidak disiplin sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

#### 7. Sanksi

Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, perilaku indisipliner yang akan berkurang.

### 2.1.4. Kinerja Pegawai

#### 2.4.1.1. Definisi Kinerja Pegawai

Suatu Perusahaan pastinya menginginkan karyawan yang berkualitas. Hal tersebut dapat dicapai jika perusahaan memperhatikan beberapa hal yang berkaitan dengan kinerja karyawannya. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan dengan cara yang sah, tidak melanggar hukum dan bermoral atau etika (Pranata, 2020).

Sedangkan menurut Arisanti et al., (2019) Kinerja karyawan juga dapat diartikan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Almaududi et al., (2021) mengartikan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu menurut standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pendapat lainnya mengenai pengertian kinerja yakni oleh Kurnia & Sitorus (2022) Kinerja pegawai merupakan keseluruhan kemampuan seseorang dalam bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan kerja dan berbagai tujuan tercipta dengan pengorbanan yang lebih kecil dibandingkan dengan hasil yang dicapai. Begitu juga menurut Setyorini et al., (2021) mengemukakan bahwa “kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedangkan kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata-rata) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Dari beberapa pengertian kinerja diatas

maka dapat disimpulkan mengenai pengertian kinerja adalah hasil kerja baik secara kuantitas ataupun kualitas yang dicapai karyawan dalam periode tertentu

#### **2.1.4.2. Faktor yang memengaruhi Kinerja Pegawai**

Menurut pendapat William Stern dalam Rahayu et al., (2022) Faktor-Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

##### **1. Faktor Kemampuan (Ability).**

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan aktual (pengetahuan + keterampilan). Artinya, pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120), terutama tinggi, IQ sangat tinggi, berbakat dan jenius, dilatih secara penuh untuk menduduki jabatan dan memenuhi syarat untuk melakukan pekerjaan sehari-hari akan memudahkan mencapai kinerja maksimal.

##### **2. Faktor Motivasi (Motivation)**

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

#### **2.1.4.3. Penilaian Kinerja**

Menurut Yelvita (2022) penilaian kinerja merupakan proses pengamatan (observasi) terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan oleh seorang karyawan, hasil pengamatan tersebut dilakukan sebagai bentuk penilaian yang berguna untuk menetapkan sebuah kesimpulan mengenai keberhasilan atau kegagalan seseorang dalam bekerja. Sedangkan pengertian lainnya oleh Hartini et al., (2021) mengenai penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar yang ditentukan.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah evaluasi yang dilakukan guna mengetahui keberhasilan atau kegagalan dalam bekerja. Menurut Yelvita (2022) ada beberapa hal yang perlu diketahui tentang penilaian yaitu:

1. Mengukur kemampuan karyawan apakah sesuai kemampuan dengan target yang telah ditetapkan
2. Memperhatikan faktor lingkungan, karena sekalipun karyawan mampu, tetapi lingkungan dalam dan luar tidak mendukung, maka kecil kemungkinan kinerja akan meningkat.
3. Dalam melakukan penilaian kinerja harus benar-benar dilakukan secara objektif dan adil, sehingga hasil yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan.

#### **2.1.4.4. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Ariesta Heksarini (2021) tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Menemukan kinerja karyawan selama ini.

2. Memberikan keuntungan yang tepat, misalnya memberikan gaji periodik, gaji pokok dan intensif.
  3. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan menjadi:
    - a) Mutasi atau transmisi, rotasi kerja.
    - b) Peningkatan promosi dan posisi.
    - c) Pelatihan.
  4. Tingkatkan motivasi dan etos pekerjaan.
  5. Sebagai salah satu sumber SDM, karir, dan keputusan perencanaan yang sukses.
  6. Sebagai alat untuk mendukung dan mendorong karyawan dalam mengambil inisiatif untuk mempertahankan tingkat kinerja dan meningkatkan kinerja.
- Sedangkan Ariesta Heksarini (2021) menjelaskan ada beberapa hal lain yang menjadi tujuan evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:
1. Sebagai dasar pengambilan keputusan.
  2. Sebagai dasar untuk prediksi kinerja dan korelasinya dengan hasil tes, termasuk hasil evaluasi kinerja.
  3. Memberikan umpan balik kepada karyawan untuk memungkinkan evaluasi kinerja dapat dijadikan sebagai sarana untuk pengembangan diri dan pengembangan karir bagi karyawan.
  4. Jika perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan pengembangan lapangan kerja, maka evaluasi kinerja dapat membantu dalam menentukan tujuan program pelatihan.

5. Jika perusahaan dapat secara akurat menilai kinerja karyawan, maka evaluasi kinerja dapat membantu mendiagnosis masalah di organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.4.5. Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Dewi (2019) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

1. Kualitas Kerja

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

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektifitas

Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas.

## 2.2. Tinjauan Empiris

Beberapa penelitian sebelumnya yang memiliki kaitan dengan masalah dalam penelitian ini akan dipaparkan berikut ini. Penelitian-penelitian tersebut juga akan digunakan sebagai bahan referensi untuk memahami pengaruh antar variabel dalam penelitian ini. Beberapa penelitian tersebut dapat dilihat melalui tabel dibawah ini:

**Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti Dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Denok Sunarsi, Irfan Rizka Akbar, Jasmani, Achmad Rozi, Ahmad Khoiri, dan Rudi Salam. 2021	<i>Effect of Motivation and Discipline on Employee Performance in Yogyakarta Tourism</i>	Penelitian eksplanatif dengan jumlah sampel 96 responden sebagai metode pengumpulan data. Teknik analisis statistik yang digunakan adalah uji regresi dan korelasi.	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2	Ading Sunarto, (2021)	Pengaruh Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Visionet Data Internasional Cabang Karawaci	Penelitian ini berjenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif, merupakan penelitian yang berupa data-data deskriptif yaitu kata-kata tertulis ataupun lisan dari informan penelitian serta perilaku obyek penelitian yang dilakukan penelitian	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada PT.Visionet Data Internasional Cabang Karawaci Berdasarkan hasil pengujian dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Akman Daulay & Eka Umi Kalsum, (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru Swasta di Medan	Teori yang digunakan dalam penelitian ini meliputi teori budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja. Populasi dalam	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru di Yayasan Perguruan Nasional Brigjend Katamso Medan

			<p>penelitian ini adalah guru di Yayasan Perguruan Nasional Brigjend Katamso Medan sebanyak 53 orang. Model analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Metode penelitian ini menggunakan deskriptif kuantitatif yang didukung oleh survei dan bersifat eksplanatif.</p>	
4	Ahmad Afandi dan Syaiful Bahri, (2021)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.	Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Asia	Secara parsial disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara

			<p>Muslim Charity Foundation (AMCF) Sumatera Utara 2019 dimana seluruhnya berjumlah 37 orang. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan angket (Questioner), kemudian dilakukan analisis data menggunakan regresi linier berganda.</p>	<p>simultan Kepemimpinan, Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Asia Muslim Charity Foundation</p>
5	Farida Agustin, (2021)	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gama Panca Makmur Di Tangerang</p>	<p>Metode yang digunakan adalah explanatory research dengan sampel sebanyak 76 responden. Teknik analisis menggunakan analisis</p>	<p>Terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Gama Panca Makmur Di Tangerang</p>

			statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis.	
6	Achmad Sani Supriyanto, Vivin Maharani Ekowati, Idris, Sumningsih, dan Bambang Iswanto Supriyanto (2020)	<i>Leadership Styles as a Predictor of the Voluntary Work Behaviors of Bank Employees</i>	<p>Penelitian ini dilakukan di Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTKIN) se-Jawa Timur. Pengumpulan data dilakukan secara langsung dari responden melalui kuesioner.</p> <p>Penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS) untuk menganalisis data yang dikumpulkan dari dosen Perguruan</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformatif dan kecerdasan emosional dapat berkontribusi pada tujuan Bisnis.</p>

			Tinggi Agama Islam Negeri se-Jawa Timur.	
7	Supriyanto et al., 2020	<i>Do Organizational Citizenship Behavior and Work Satisfaction Mediate The Relationship Between Spiritual Leadership and Employee Performance?</i>	Sebanyak 154 karyawan yang bekerja di Bank BRI Syariah Malang dipilih sebagai sampel untuk melakukan survei. Data dikumpulkan langsung dari responden menggunakan kuesioner dan jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatif. Analisis yang digunakan adalah Partial Least Square.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan spiritual tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, OCB dan kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap kinerja karyawan.
8	Rogers Mwesigwa, Tusiime Tak Bernoda, dan Bob	<i>Leadership Styles, Job Satisfaction and Organizational Commitment</i>	Penelitian ini bersifat cross-sectional, kuantitatif, dan menggunakan	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan yang dipekerjakan, dan kepuasan kerja.

	Ssekiziyivu (2020)	<i>Among Academic Staff in Public Universities</i>	korelasi dan regresi untuk menguji hipotesis. Sampel yang terdiri dari 353 staf akademik diambil dari lima universitas negeri di Uganda, yang mana tingkat responsnya sebesar 66 persen.	Temuan lebih lanjut menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara parsial memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi.
9	Ficky Ahdiyat Amri (2020)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kedisiplinan sebagai variabel intervening (Studi kasus pada PDAM Mojokerto)	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Sampel yang digunakan sebanyak 70 responden, dengan teknik pengambilan sampel jenuh (sensus). Jenis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Motivasi terhadap Kinerja melalui Kedisiplinan sebesar 0, 526 yang diperoleh melalui perkalian antara perhitungan pengaruh motivasi terhadap kedisiplinan dan perhitungan pengaruh Kedisiplinan

			<p>data yang digunakan berupa data primer kuesioner dan sekunder berupa dokumen.</p> <p>Analisis data yang digunakan ialah model analisis jalur (<i>Path Analysis</i>) dengan alat bantu SPSS versi 16.0.</p>	terhadap kinerja Karyawan.
10	Lyandru Tambunan, 2020	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Anjur Nauli Medan</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif dan eksplanatori, didukung oleh survei.</p> <p>Populasi dan sampel adalah 30 karyawan PT. Anjur Nauli sebagai</p>	<p>Hasil penelitian ini membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya</p>

			<p>responden.</p> <p>Data dikumpulkan dengan melakukan studi dokumenter dan menyebarkan kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan analisis jalur yang terdiri dari pengaruh langsung dan tidak langsung.</p> <p>Uji-F digunakan untuk menguji hipotesis secara bersamaan, dan uji-t untuk menguji hipotesis secara parsial</p>	<p>organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja</p>
11	Lukman Nasution (2020)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja	Jenis data yang digunakan dalam	Terdapat bahwa pengaruh positif dan signifikan disiplin

		karyawan pada dinas perhubungan prov.Sumatra utara	penelitian ini yaitu jenis data primer serta sumber data yang diperoleh berasal dari pegawai tetap Dinas Perhubungan Medan. Jumlah sampel yang digunakan 50 responden.	kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
12	Slamet Riyadi (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Karakteristik Individu dan Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja	Teknik dalam penelitian ini menggunakan teknik whole sampling dari anggota populasi, analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah SEM (Structural Equation Modeling) dengan mode Amos	Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai, dan iklim organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada pegawai sekretariat kabupaten di wilayah Madura.

13	Tricia Vilkinas (2019)	<i>Effective leadership Considering the Confluence of The Leader's Motivations, Behaviours and Their rRflective Ability</i>	Studi terkini meneliti pengaruh motivasi untuk memimpin (MTL), integrator, dan repertoar perilaku terhadap efektivitas kepemimpinan 439 manajer. Data dikumpulkan dalam kuesioner daring menggunakan alat survei daring "Survey Monkey".	Hasilnya memiliki implikasi bagi manajer sumber daya manusia dalam hal pemilihan dan pengembangan pemimpin.
14	Junaidi & Susanti, 2019	"Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPTD Baltekkomdik Dinas Pendidikan	Pengumpulan data penelitian ini melalui penyebaran kuesioner kepada 26 responden dengan menggunakan	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, namun secara parsial budaya organisasi

		Propinsi Sumatera Barat	teknik total sampling, dimana sampel yang diambil adalah seluruh populasi.	tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
15	Adha et al., 2019	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember	Populasi dari penelitian ini adalah karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember yang menguji 32 orang. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji T, uji F dan uji R2.	Hasil penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.