

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1.Landasan Teori**

#### **2.1.1. Gaya Kepemimpinan**

##### **2.1.1.1.Definisi Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Nikmat (2022) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya, pengertian gaya kepemimpinan di sini dinamis, gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya.

Zaharuddin (2021) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya. Hasibuan (2017) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi agar mencapai tujuan perusahaan yang maksimal. Setiana (2022) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Apriyanto (2020) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat berhasil jika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang situasional dan mau

mendengarkan masukan bawahannya dengan selektif berdasarkan pengetahuan yang baik dan kajian yang dapat dipertanggung jawabkan

Dari uraian mengenai gaya kepemimpinan diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri – ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan seorang pimpinan.

Robbins (2020) mengidentifikasi ada beberapa jenis gaya kepemimpinan, antara lain:

#### 1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Teori menurut Robbins (2020) mengemukakan bahwa para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. Risiko personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.

- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

## 2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Model Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Robbins (2020) mengidentifikasi bahwa para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

## 3. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Para pemimpin yang membimbing dan memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan. Ada empat karakteristik pimpinan transaksional yang

meliputi :

- a. Penghargaan kontingen : kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan, menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik, mengakui pencapaian/prestasi.
- b. Manajemen berdasarkan kekecualian (aktif): mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar, mengambil tindakan korektif.
- c. Manajemen berdasarkan kekecualian (pasif): intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. Sesuka hati: menghindari tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan

#### 4. Gaya Kepemimpinan Autentik

Para pemimpin yang mengetahui siapakah mereka, mengetahui apa yang mereka yakini dan nilai, serta bertindak dengan nilai tersebut dan meyakini secara terbuka dan berterusterang. Para pengikut mereka akan mempertimbangkan mereka menjadi orang-orang yang memiliki etika. Kepemimpinan yang autentik adalah suatu cara yang menjanjikan untuk berpikir mengenai etika dan kepercayaan didalam kepemimpinan karena menitikberatkan pada aspek moral yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

#### 5. Gaya Kepemimpinan Melayani

Suatu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan melampaui kepentingan pemimpin sendiri dan akan menitikberatkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang. Karakteristik dari pimpinan melayani: mendengarkan, berempati, membujuk, menerima pelayanan, dan secara aktif mengembangkan potensial dari para pengikutnya.

Sementara itu, jenis gaya kepemimpinan berdasarkan *Psycodynamic* dibagi kedalam lima gaya (Tika, 2008), yaitu:

1) Gaya paranoid

Gaya seorang pemimpin yang selalu merasa curiga dan tidak percaya terhadap orang lain. Pemimpin semacam ini asyik dengan intelegensia dan aktivitas kontrol, kekuatan tersentralisasi, reaktif dengan pengembangan strategi, mempunyai kewaspadaan tinggi baik ke dalam maupun keluar, menekankan diversifikasi, sinis, konservatif dan perhatian.

2) Gaya kompulsif (mendorong)

Gaya seorang pemimpin yang takut terhadap kejadian-kejadian yang tidak diharapkan dan tidak mengawasi hal-hal yang bisa berakibat terhadap organisasi, mengarah pada keasyikan kompulsif yang detail, perfeksionisme, mengutamakan masalah ritual, hierarkis yang ketat, hati-hati dalam berpikir, kaku dalam mengimplementasikan strategi.

3) Gaya dramatik

Gaya seorang pemimpin yang banyak memerlukan perhatian-perhatian orang, asyik dengan kepentingan diri sendiri, pernyataan emosi yang berlebihan, senang dengan aktivitas dan kegembiraan, mengeksploitasi orang lain, dangkal dan sering berani mengambil keputusan dan risiko tinggi, tidak jelas struktur organisasi atau proses perubahan program tidak tepat dan ambisius.

4) Gaya depresif

Gaya seorang pemimpin yang kurang berpengharapan, dan kurang

percaya diri, mengarah pada pasif total, konservatisme ekstrem, mempunyai tendensi birokratis terhadap lingkungan.

#### 5) Gaya schizoid

Gaya seorang pemimpin berdasarkan perasaan bahwa dunia tidak menyediakan banyak jalan kepuasan dan kebanyakan interaksi akhirnya tidak jalan, mengarah kepada kevakuman kepemimpinan. Pemimpin tidak mengarahkan dan tidak pula mendelegasikan wewenang tetapi menangani sendiri. Tidak menaruh perhatian kepada pemasaran produk yang bisa dikembangkan

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

1. Kepribadian (personality), 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.
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

#### **2.1.1.2. Faktor-faktor Yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu

dan lainnya. Gaya kepemimpinan yaitu ciri khas seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut Setiana (2022:11) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan aktivitas pimpinan ada beberapa faktor gaya kepemimpinan yaitu :

1. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu yang mencakup nilai – nilai, latar belakang dan pengalamannya dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
6. Harapan dan perilaku rekan.

Menurut Kartono (2020) indikator gaya kepemimpinan adalah 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 kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

### 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.

### 2.1.1.3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator merupakan variabel kendali yang dapat digunakan untuk mengukur perubahan yang terjadi pada sebuah kejadian maupun kegiatan. Peneliti mengangkat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan yang sudah dijelaskan dari beberapa para ahli sebelumnya. Adapun indikator gaya kepemimpinan menurut Menurut Sari dan Putra (2019) yaitu :

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternative 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 memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

#### 5. Kemampuan Mengendalikan Emosi

Emosi 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. Budaya Organisasi**

#### **2.1.2.1. Definisi Budaya organisasi**

Menurut Trice dan Bayer (2018), budaya organisasi ternyata semakin marak berkembang sejalan dengan meningkatnya dinamika iklim dalam organisasi. Dengan demikian konsep budaya organisasi dikembangkan dengan berbagai versi mengingat istilah budaya dipinjam dari disiplin ilmu antropologi dan sosiologi, sesuai dengan makna budaya yang mengandung konotasi kebangsaan, ditambahkan lagi implikasinya begitu luas sehingga dapat dilihat beragam sudut pandang.

Namun dalam proses adaptasi, kebanyakan berpendapat bahwa inti budaya adalah sistem nilai yang dianut secara bersama - sama.

Menurut Wibowo (2020), menyatakan bahwa budaya terdiri dari mental program bersama yang mensyaratkan respon individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari - hari, tetapi dikontrol oleh mental program yang ditanamkan sangat dalam.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai - nilai (*Values*) organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh organisasi, sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi dijadikan sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi diharapkan akan memberikan pengaruh yang positif terhadap pribadi anggota organisasi maupun terhadap organisasi dalam hal mencapai visi dan misi serta tujuan organisasi

Berdasarkan pengertian tersebut maka ditarik kesimpulan bahwa pengertian budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dianut oleh setiap anggota organisasi yang dijadikan sebagai pedoman membentuk dan mengarahkan perilaku dalam mengatasi masalah akibat adanya perubahan.

#### **2.1.2.2.Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi**

Menurut Robbins (2020) ada enam faktor penting yang mempengaruhi

budaya organisasi yaitu:

1. *Observed behavioral regularities* Cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
2. Norms Standar perilaku yang ada termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
3. *Dominant values* Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
4. *Philosophy* Kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan

### 2.1.2.3. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2020) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya bekerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, mengembangkan diri, menaati aturan, serta menawarkan produk-produk berkualitas dan layanan tinggi.

2. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuan yang menantang tapi realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut serta mengejarnya dengan antusias

3. Kepribadian

Anggota bersikap saling menghormati, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

#### 4. Performa

Anggota organisasi memiliki nilai kreatifitas, memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

#### 5. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerjasama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif dengan keterlibatan aktif para anggota, yang padagilirannya mendapatkan hasil kepuasan tinggi serta komitmen bersama.

### 2.1.3. Disiplin Kerja

#### 2.1.3.1. Definisi Disiplin kerja

Menurut Agustini (2019) Disiplin kerja adalah sikap ketaatan terhadap aturan dan norma yang berlaku di suatu perusahaan dalam rangka meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi..

Menurut Hasibuan (2022) mengemukakan bahwa Disiplin kerja adalah kesadaran dan kemauan seseorang untuk mematuhi segala peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.

Disiplin merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Peraturan yang dimaksud termasuk absensi, lambat masuk, serta cepat pulang karyawan. Sehingga, banyak yang mengartikan disiplin itu bilamana karyawan selalu datang serta pulang tepat pada waktunya. Pendapat itu hanya salah satu yang dituntut oleh organisasi.

Oleh karena itu, kedisiplinan dapat diartikan sebagai tingkah laku yang tertulis maupun yang tidak tertulis (Hasibuan, 2022).

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis, serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Sastrohadiwiryono, 2005). Sedangkan menurut Rivai (2022), kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan pada perusahaan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai

Disiplin pegawai adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis (Sutrisno, 2022). Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Veithzal, 2006). Pengertian lain dari disiplin, yaitu prosedur yang mengoreksi atau menghukum karena melanggar peraturan atau prosedur (Simamora, 2022)

Dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap ketaatan terhadap aturan dan norma yang berlaku di suatu perusahaan dalam rangka meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi.

#### **2.1.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Disiplin kerja**

Menurut Agustini (2019) faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi besar/kecil Kompensasi besar atau kecil dapat mempengaruhi penegakan disiplin.
2. Ada/Tidak Adanya Pemimpin Teladan di Perusahaan Pemimpin Teladan sangatlah penting, karena dalam suatu organisasi/perusahaan, seluruh karyawan/karyawan akan memperhatikan bagaimana pemimpin itu mampu menegakkan disiplin dalam dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan diri dari perkataan, tindakan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.
3. Ada aturan-aturan tertentu yang bisa dijadikan pedoman. Pengembangan disiplin tidak akan dilakukan dalam organisasi/perusahaan.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan Jika ada pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu adanya keberanian dari pimpinan untuk mengambil tindakan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukannya.
5. Baik tidaknya pemimpin memperhatikan karyawan Karyawan adalah manusia yang memiliki karakter yang berbeda satu sama lain.
6. Terciptanya kebiasaan-kebiasaan yang mendukung terbentuknya kedisiplinan. Kebiasaan positif tersebut antara lain:
  - a) Saling menghormati saat bertemu di tempat kerja.
  - b) Berikan pujian sesuai tempat dan waktu agar karyawan bangga dengan pujian tersebut

- c) Sering melibatkan karyawan dalam rapat yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaannya.
- d) Memberi tahu kapan Anda ingin meninggalkan tempat kerja kepada rekan kerja Anda, dengan memberi tahu mereka di mana dan untuk bisnis apa, bahkan kepada bawahannya

### **2.1.3.3. Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Agustini (2019) Pada dasarnya ada banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi. Beberapa indikator disiplin adalah sebagai berikut :

1. Tingkat kehadiran, yaitu jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas kerja di perusahaan yang ditandai dengan tingkat ketidakhadiran karyawan yang rendah.
2. Tata cara kerja, yaitu aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.
3. Ketaatan pada atasan, yaitu mengikuti apa yang diarahkan oleh atasan untuk mendapatkan hasil yang baik.
4. Kesadaran bekerja, yaitu sikap seseorang yang dengan sukarela melakukan pekerjaannya dengan baik, bukan karena paksaan.
5. Tanggung jawab, yaitu kesediaan pegawai untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya, sarana dan prasarana yang digunakan, dan perilaku kerjanya.

### **2.1.4. Kinerja Karyawan**

#### **2.1.4.1. Definisi Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2020), mendefinisikan kinerja sebagai

perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Mangkunegara (2020), mengatakan bahwa definisi kinerja karyawan sebagai: “Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktifitas”. Sebuah perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja pada karyawannya. Penilaian kinerja memiliki peran yang penting dalam peningkatan motivasi ditempat kerja. Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran yang akurat mengenai prestasi kerja.

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2020). Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Menurut Wirawan (2020) mengatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah seorang karyawan yang berkenaan dengan pekerjaan yang diberikan perusahaan kepadanya dapat mencapai suatu prestasi. Bahkan dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tugas dan tanggung jawab individu dalam suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi dimana individu tersebut bekerja sesuai dengan hasil kerja yang dicapai oleh individu

Simamora (2019) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat pada karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, Sebagai berikut:

### 1. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja ialah proses yang mengukur kinerja karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan:

- a. Karakteristik situasi, mengacu pada elemen-elemen spesifik dalam suatu kondisi atau lingkungan yang memengaruhi perilaku, interaksi, dan respons individu atau kelompok di dalamnya.
- b. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan. Dengan memahami peran serta ekspektasi, sehingga dapat memastikan pencapaian yang sesuai dengan visi dan misi organisasi.
- c. Tujuan-tujuan penelitian kinerja, untuk memahami, mengukur, dan meningkatkan efektivitas serta produktivitas individu atau organisasi
- d. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi. Evaluasi kinerja sering kali bervariasi, tergantung pada bagaimana proses evaluasi dilakukan, transparansi, keadilan, serta relevansi metode yang digunakan.

### 2. Tujuan Penilaian Kinerja.

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu (Simamora, 2019):

#### a) Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masalah seseorang karyawan dengan menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi, dan kompensasi.

#### b) Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

#### **2.1.4.2.Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja, banyak sekali yang mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya. Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Prawirosentono (2018) adalah:

1. Efektivitas dan tanggung jawab, memiliki kemampuan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sesuai dengan ketentuan yang berlaku
2. Otoritas dan tanggung jawab, mengacu pada hak-hak yang melekat dalam posisi manajerial untuk memberikan perintah dan mengharapkan mereka dipatu
3. Disiplin, sikap mentaati peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan
4. Inisiatif, memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan
5. Pengawasan, Fungsi manajerial yang keempat setelah perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan. Sebagai salah satu fungsi manajemen
6. Motivasi, kekuatan internal atau dorongan yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan maksimal.

Menurut Wirawan (2020) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain

:

1. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan, beban kerja dan *burnout*. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja;
2. Faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, komunikasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi;
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi

Suwanto & Priansa (2020) menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi beban kerja antara lain:

1. Faktor Lingkungan Fisik Faktor lingkungan fisik merupakan lingkungan pekerja itu sendiri. Kondisi fisik pada lingkungan kerja dapat berpengaruh terhadap kepuasan serta kenyamanan kerja, hal ini meliputi:

- a. Rancangan ruang kerja, yaitu kesesuaian dalam memposisikan susunan kursi, meja serta fasilitas kantor lainnya.
  - b. Rancangan pekerjaan, yaitu proses menentukan peralatan pekerjaan yang digunakan, metode atau prosedur apa saja yang digunakan untuk menjalankan tugas-tugasnya.
  - c. Kondisi lingkungan kerja, yaitu bagaimana kondisi pencahayaan di lingkungan pekerja tersebut apakah pencahayaannya sudah cukup atau belum. Penerangan yang baik dapat memberikan kepuasan dalam bekerja dan tentunya akan meningkatkan produktivitas. Tingkat kebisingan juga perlu diperhatikan, suara bising dapat mengganggu konsentrasi karyawan, maka dari itu suara bising harus dikurangi demi kenyamanan para karyawan.
  - d. Sirkulasi udara, yaitu bagaimana kondisi suhu udara pada lingkungan pekerja apakah sesuai atau tidak. Selain itu sirkulasi udara yang baik juga diperlukan untuk meningkatkan kenyamanan para pekerja dalam bekerja.
2. Faktor Lingkungan Psikis
- a. Lingkungan psikis ditempat kerja dapat berdampak positif dan negatif. Hal ini menyangkut hubungan sosial dan keorganisasian para pekerja. Kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu terdiri dari: pekerjaan yang berlebihan dan keterbatasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun pekerjaan yang berlebihan belum menjadi beban kerja tentu dapat menimbulkan stres.

- b. Sistem pengawasan yang buruk atau tidak efisien, seperti ketidakstabilan suasana politik, kurangnya feedback prestasi kerja, dan ketidaksesuaian dalam pemberian wewenang serta tanggung jawab. Pekerjaan yang memiliki tanggungjawab besar tapi tidak diimbangi dengan pemberian wewenang yang besar pula akan menimbulkan ketidakpuasan.

#### **2.1.4.3. Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Robbins (2020) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah :

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.

2. Kuantitas

Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan Perusahaan.

3. Ketepatan waktu

Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas

karyawan tersebut.

#### 4. Efektifitas

Pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.

#### 5. Kemandirian

Karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

### 2.5. Penelitian Terdahulu

Berikut ini hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti- peneliti terdahulu tentang pengembangan karir, disiplin kerja dan pelatihan dan Kinerja Pegawai.

Tabel 2.1 Penelitian – Penelitian Terdahulu

No	Nama (Tahun)/Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1	Siti Patimah (2024) Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bondi Syad Mulia Surabaya	gaya kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan	Pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan budaya organisasi dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Uji F (Simultain), mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin

			kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bondi Syad Mulia Surabaya
2	Mulyadi (2020) Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Musi Rawas Utara	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	uji parsial (uji t) yang dilakukan membuktikan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Musi Rawas Utara. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Musi Rawas Utara. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Musi Rawas Utara. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Musi Rawas Utara
3	Firdaus (2024) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin terhadap Motivasi Serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Disiplin terhadap Motivasi Serta Dampaknya pada Kinerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap motivasi</li> <li>2. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja</li> <li>3. Motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</li> </ol>

	Provinsi Jambi	Pegawai	pegawai pada BPSDM Provinsi Jambi.
4	Wahyuni Putri Kholifah (2023) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Disiplin Kerja Pada Karyawan Koperasi Di Kabupaten Pati	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Disiplin Kerja	Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel disiplin kerja secara parsial karyawan generasi milenial di Pati
5	Rido Akbar (2022) Pengaruh Gaya Pemimpin, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Pemimpin, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk mencapai dan meningkatkan kinerja organisasi. Secara mendalam penjelasan diberikan dalam laporan ini
6	Handoyo Mewahaini (2022) pengaruh budaya organisasi dan etos kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan mayangkara group	budaya organisasi dan etos kerja terhadap kinerja karyawan	Variabel budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Mayangkara Group.
7	Ambo Uleng (2023) Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Unit Pelaksana Teknis Balai Pengujian dan Sertifikasi Mutu Barang (BPSMB)	Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	1. Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
8	Putra, I Made Mahesa Santika (2024) Pengaruh	Budaya Organisasi (X1)	1. budaya organisasi berpengaruh positif

	Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar	Komitmen Organisasi (X2) Pengalaman Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar. 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar. 3. Pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Denpasar.
9	Handoyo Mewahaini (2022) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Mayangkara Group	Budaya Organisasi (X1), Etos Kerja (X2), dan Kinerja (Y)	budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Mayangkara Group. Sedangkan, variabel etos kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Mayangkara Group.
10	Repandi Herlambang (2024) Budaya Organisasi Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Budaya Organisasi (X1) Locus Of Control (X2) Kinerja Pegawai (Y) Dan Kepuasan Kerja (M)	1. Budaya Organisasi (X1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja 2. Locus of Control (X2) secara parsial tidak berpengaruh

	(Studi Pada Distrik Navigasi Kelas 1 Kota Palembang)		<p>signifikan terhadap Kepuasan Kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Budaya Organisasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai</li> <li>4. Locus of Control secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai</li> <li>5. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui Kinerja Pegawai</li> <li>6. Locus of Control tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja melalui Kinerja Pegawai</li> </ol>
11	Faradillah Sandy (2023) Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Samarinda	Komitmen Organisasi (X1), Budaya Organisasi (X2) Kepuasan Kerja (Y1) dan Kinerja (Y2)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja,</li> <li>2. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.</li> <li>3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja</li> </ol>

			pegawai, dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Samarinda.
12	Hendra Musa (2022) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Komisi Pemilihan Umum Provinsi Selatan	Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) Kepuasan Kerja (Y) dan Komitmen Organisasi (M)	<p>1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai KPU Provinsi Sumatera Selatan</p> <p>2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai KPU Provinsi Sumatera Selatan.</p> <p>3. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi Pegawai KPU Provinsi Sumatera Selatan</p> <p>4. Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi Pegawai KPU Provinsi Sumatera Selatan</p> <p>5. Budaya Kerja berpengaruh positif</p>

			dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi Pegawai KPU Provinsi Sumatera Selatan
13	Hung Van Tran (2023) <i>The Relationship between Organizational Culture, Job Satisfaction, and Commitment of Lecturers at Universities</i>	<i>Organizational Culture, Job Satisfaction, and Commitment</i>	pentingnya faktor-faktor seperti pengembangan kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen di antara dosen, menawarkan wawasan berharga untuk meningkatkan lingkungan pendidikan di Kota Ho Chi Minh dan sekitarnya
14	Maria Jashinta Elisabet Hamboer (2023) <i>The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, Work Discipline on Employee Performance in Government Offices</i>	<i>Leadership Style, Organizational Culture, Work Discipline on Employee Performance</i>	<i>The findings of this study demonstrate that leadership approach, corporate culture, and work ethics have a significant effect on performance, both individually and collectively.</i>
15	Aldi Alfathur Rachman (2024) <i>The Influence Of Organizational Culture And Leadership Style On Employee Performance</i>	<i>Organizational Culture And Leadership Style On Employee Performance</i>	<i>First, the influence of the organization's culture; second, the leadership style; and third, the performance of the employees. In addition to the exogenous variables that have been mentioned above, there are a great number of other factors that have an effect on the endogenous variable of motivation and performance. These</i>

			<i>factors include organizational culture, leadership style, and employee performance.</i>
16	<i>Deny Sudrajat (2023) The Influence Of Leadership Style And Work Discipline On Employee Performanc</i>	<i>Leadership Style And Work Discipline On Employee Performance</i>	<i>there is a significant influence between leadership style on employee performance at PT . Prosperous Sustainable Chakra.</i>
17	<i>Sirajuddin Sirajuddin, (2023) The influence of leadership style and organizational culture on the performance of employees through work discipline in electrical industry</i>	<i>leadership style and organizational culture on the performance of employees</i>	<i>work discipline also has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, leadership style and organizational culture have a positive and significant effect on employee performance through work discipline as an intervening variable. So, it can be concluded that the application of leadership style and organizational culture through work discipline has a positive and significant effect on employee performance in the electrical industry.</i>
18	<i>Indah Lestari (2025) The Influence of Leadership Style, Organizational Culture and Organizational Justice on Employee Performance at the Regional Representative Office of Bank Indonesia Jember</i>	<i>Leadership Style, Organizational Culture and Organizational Justice on Employee Performance</i>	<i>The three variables ( leadership style , organizational culture, and organizational justice) together affect employee performance. In addition, the researcher's suggestions for further research are expected to complement the limitations of the</i>

			<p>researcher's problems such as increasing the number of samples, for example all employees of KpwBI Jember, or adding independent variables to be studied, for example motivation, discipline, workload, occupational health and work life balance.</p>
19	<p>M Jamaludin (2022) <i>The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Job Satisfaction on Employee Performance</i></p>	<p><i>Leadership Style, Organizational Culture, and Job Satisfaction on Employee Performance</i></p>	<p>leadership style has a positive and significant effect on employee performance, organizational culture has a positive and significant impact on employee performance, and job satisfaction has a positive and significant impact on employee performance. The results of the f test stated that leadership style, organizational culture, and job satisfaction simultaneously affect employee</p>
20	<p>Diyewaleku Lelono (2023) <i>The Influence Of Leadership Style, Work Discipline, Organizational Culture, And Performance Benefits On The Performance Of Police And Asn Polri The Biddokkes South Kalimantan Police</i></p>	<p><i>Leadership Style, Work Discipline, Organizational Culture, And Performance Benefits On The Performance</i></p>	<p>Leadership style, work discipline, organizational culture and performance benefits have a significant effect on the performance of the police and the Civil apparatus of the Polri State in the South Kalimantan Police Health Biddokkes both partially and simultaneously.</p>