

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Wilson Bangun (2012, p.231), Menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja diperoleh sampai atau melebihi standar kerja pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar kerja termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah. Menurut Rivai (2015, p.406), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut Marayasa dkk (2021) berpendapat bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Onsardi dalam penelitian Rahmadaniah dkk (2021) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Lebih lanjut menjelaskan bahwa kinerja itu adalah unjuk kerja karyawan pada suatu perusahaan yang merupakan percerminan loyalitas mereka dimana mereka bekerja.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka peneliti menggunakan teori acuan buku Bangun (2012. P.231), Menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja diperoleh sampai atau melebihi standar kerja pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar kerja termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah

2.1.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja seorang karyawan, termasuk potensi pengembangannya. Hasil dari evaluasi prestasi kerja karyawan dituntut sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penilaian kinerja dapat kita pahami dari beberapa para ahli yang mendefinisikan penilaian kinerja kedalam buku-buku karangan mereka. Hasil pekerjaan yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Seorang karyawan dapat dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk itu perlu dilakukannya penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah menurut Wilson Bangun(2012, p.231).

2.1.3 Manfaat dan Alasan Penilaian Kinerja

Menurut Wilson Bangun (2012, p.232), bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain:

1. Evaluasi antar individu dalam perusahaan: Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dan perusahaan. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam perusahaan.
2. Pengembangan diri setiap individu dalam perusahaan: Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan pegawai. Setiap individu dalam perusahaan dinilai kinerjanya, bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.
3. Pemeliharaan Sistem: Berbagai sistem yang ada dalam perusahaan, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem lainnya. Salah satu subsistem tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem lainnya.
4. Dokumentasi: Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan pegawai dimasa akan datang.

2.1.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Nurpatria dkk (2020), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

1. Efektivitas dan Efisiensi: Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisien. Misalnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi.
2. Otoritas dan Tanggung Jawab: Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas.

Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

3. Disiplin: Secara umum disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin karyawan yang ada didalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.
4. Inisiatif: Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

2.1.5 Indikator Kinerja Karyawan

Bangun (2012. P.231), Menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja diperoleh sampai atau melebihi standar kerja pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar kerja termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah. Menurut Wilson Bangun (2012. P.231) bahwa yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan antara lain adalah sebagai berikut:

1. Jumlah Pekerjaan, Banyaknya jumlah pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu hingga efisiensi dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
2. Kualitas Pekerjaan. Menunjukkan keterampilan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan tingkat kesalahan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

3. 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. Kehadiran, Merupakan menjadi salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan semakin tinggi kehadirannya atau rendahnya kemungkinan maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.
5. Kerja Sama, karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah diamanatkan.

2.1.6 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Ariyanto dkk (2021) Gaya Kepemimpinan dalam perusahaan diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau membuat seperti apa yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinnya. Menurut Sulaiman dkk (2021) Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut Asymar (2021) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang sudah digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat dikatakan pula bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Menurut Saputra dkk (2021) Gaya kepemimpinan merupakan gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memimpin organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya. Menurut Sarda dkk (2021) gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi

bawahan untuk sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Sedangkan menurut Thamrin dkk (2021) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas peneliti menggunakan teori relevan dimana teori tersebut memiliki tingkat keefektifan dalam gaya pememimpin yakni teori. Menurut Ariyanto dkk (2021) Gaya Kepemimpinan dalam perusahaan diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnnya, agar mau membuat seperti apa yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinnnya.

2.1.7 Fungsi Gaya Kepemimpinan

Rahmawati dkk (2021), menyatakan bahwa secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan menjadi beberapa poin antara lain sebagai berikut:

1. Fungsi instruktif: Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.
2. Fungsi konsultatif: Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh

masukannya berupa umpan balik (feedback) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah mengintruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3. Fungsi partisipasi Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencapuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.
4. Fungsi delegasi Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.
5. Fungsi pengendalian Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.1.8 Tipe - Tipe Gaya Kepemimpinan

Menurut Sunarto (2020), gaya kepemimpinan yang digunakan dalam mengidentifikasi tipe-tipe pemimpin. Salah satunya yang biasanya dikenal adalah menyatakan bahwa pemimpin pada dasarnya dikategorikan dalam 5 tipe, yaitu :

1. Tipe Otokratic, disini bawahan hanya berperan sebagai pelaksana saja, sementara pemimpin bertindak sendiri tanpa melibatkan bawahannya.
2. Tipe Aternalistik, didalam tipe ini penyelesaian pekerjaan serta terpeliharanya hubungan yang harmonis terjalin dengan baik sebagaimana seorang ayah akan terus berusaha hubungan yang serasi dengan putranya.
3. Tipe Kharismatik, artinya bahwa pemeliharaan hubungan dengan bawahannya didasarkan kepada relasional dan bukan bertujuan kekuasaan.
4. Tipe Laissez Faire, artinya bahwa aksentuasi pada hubungan lebih diutamakan dari pada penyelesaian tugas.
5. Tipe Demokratik, tipe ini dipandang paling ideal yang tercermin dalam hal pengambilan keputusan yang cenderung memperlakukan para bawahannya sebagai rekan kerja dan orientasi hubungan yang bersifat relasional.

2.1.9 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandangan. Menurut Hasibuan yang dikemukakan dalam penelitian Thamrin dkk (2021), macam gaya kepemimpinan ada 4, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
2. Gaya Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi,

menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar ikut memiliki perusahaan.

3. Gaya kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap menyerahkan, dan mengatakan kepada bawahan “Silahkan dikerjakan asal baik hasilnya”
4. Gaya kepemimpinan situasional Model ini dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard di pusat Studi Kepemimpinan pada akhir tahun 1960, hingga tahun 1982. Hersey & Blanchard bekerja sama secara kontinu menyempurnakan kepemimpinan situasional. Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satu pun cara yang terbaik untuk mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan mana yang harus digunakan terhadap individu atau kelompok tergantung pada tingkat kesiapan orang yang dipengaruhi.

Maka dapat disimpulkan bahwa setiap pemimpin pasti mempunyai gaya kepemimpinan yang dimilikinya sendiri, semua itu tergantung dari pemimpin itu sendiri benar atau tidaknya cara mereka menggunakan gayanya terhadap para bawahannya yang bermacam-macam sikap dan sifat.

2.1.10 Tugas-Tugas Kepemimpinan

Seorang pemimpin memiliki peranan penting dalam perusahaan. Oleh karena itu seorang pemimpin diharapkan dapat melaksanakan beberapa tugas kepemimpinannya. Menurut Hamid dkk (2017), tugas seorang pemimpin dalam perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Memelihara struktur kelompok, menjamin interaksi yang lancar, dan memudahkan pelaksanaan tugas.
2. Mensinkronkan ideologi, ide, pikiran dan ambisi anggota-anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin.
3. Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada anggota-anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin.
4. Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada setiap anggota, sehingga mereka bersedia memberikan partisipasi penuh.
5. Mampu memenuhi harapan, keinginan, dan memilih kebutuhan-kebutuhan para anggota, sehingga mereka merasa puas. Juga membantu adaptasi mereka terhadap tuntutan-tuntutan eksternal ditengah masyarakat, dan mendorong kelompok untuk memecahkan sendiri kesulitan pekerjaan setiap harinya. Artinya menghindari kelompok agar tidak hanya *passive* dan pasrah.
6. Memanfaatkan dan mengoptimalkan kemampuan, bakat dan produktifitas semua anggota kelompok untuk berkarya dan berprestasi. Menegakkan peraturan larangan, disiplin dan norma-norma kelompok agar tercapai kepandaian kelompok, meminimalisir konflik dan perbedaan-bedaan.

2.1.11 Faktor-Faktor Gaya Kepepemimpinan

Menurut Aginta dkk (2021) Definisi gaya kepemimpinan adalah sekumpulan cara yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin: Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan terdiri dari Faktor-faktor mikro:

1. Faktor-faktor mikro meliputi, kepribadian dan latar belakang pemimpin, pengharapan dan perilaku bawahan, tingkatan dan besarnya kelompok, dan pengharapan dan perilaku atasan.
2. Faktor-faktor makro Faktor-faktor makro meliputi, sosial dan kebudayaan, industri, kondisi perekonomian dan organisasional.

2.1.12 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Ariyanto dkk (2021) Gaya Kepemimpinan dalam perusahaan diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinya, agar mau membuat seperti apa yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya. Menurut Kartono dalam Ariyanto dkk (2021) Gaya Kepemimpinan memiliki lima indikator yaitu:

1. Mengambil Keputusan. Suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
2. Memotivasi, Daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota perusahaan mau dan rela untuk menggerakkan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab dan menunaikan kewajibannya
3. Komunikasi, Kecakapan atau kesanggupan menyampaikan pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung maupun tidak langsung

4. Mengendalikan bawahan, pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuatan jabatan secara efektif dan pada tempaynya demi kepentingan perusahaan.
5. Tanggung Jawab, seorang pemimpin harus memiliki rasa tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bias diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

2.1.13 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Ariyanto dkk (2021) menyatakan disiplin adalah merupakan kesadaran dan kesediaan menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sesuai yang berlaku sikap mental karyawan perlu dibina secara terus menerus karena dengan tumbuh kembangnya sikap mental kedisiplinan akan sangat membantu perusahaan dalam pencapaian *output* yang maksimal. Menurut Marayasa dkk (2021) Disiplin 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 tidak tertulis. Menurut Rahmadaniah dkk (2021) Selain itu disiplin kerja dapat diartikan seorang karyawan yang datang dan bekerja secara tepat waktu, ketepatan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, kemampuan karyawan dalam mematuhi perintah atasan, dan tidak melanggar aturan atau norma-norma yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Habiubuddin Nasution (2021) 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. Sedangkan menurut Veithzal Rivai Zainal dkk (2015, p.599)

disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Berdasarkan penjelasan diatas maka peneliti menggunakan teori relvan yakni teori yang dikutip dari journal Menurut Ariyanto dkk (2021) menyatakan kedisiplinan adalah merupakan kesadaran dan kesediaan menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sesuai yang berlaku sikap mental karyawan perlu dibina secara terus menerus karena dengan tumbuh kembangnya sikap mental kedisiplinan akan sangat membantu perusahaan dalam pencapaian *output* yang maksimal.

2.1.14 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Jenis-jenis Disiplin Kerja terdiri dari beberapa macam. Newstrom dalam Asmiarsih dalam Arifin Zaini (2021) menyatakan bahwa disiplin mempunyai 3 (tiga) macam bentuk, yaitu sebagai berikut:

1. Disiplin Preventif adalah tindakan sumber daya manusia agar terdorong untuk menaati standar atau peraturan.
2. Disiplin korektif adalah tindakan dilakukan setelah terjadi pelanggaran standar atau peraturan, tindakan tersebut dimaksud untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut.
3. Disiplin progresif adalah tindakan disipliner berulang kali berupa hukuman yang makin berat, dengan maksud agar pihak pelanggar bisa memperbaiki diri sebelum hukuman berat dijatuhkan.

2.1.15 Penilaian Disiplin Kerja

Menurut Veithzal Rivai Zainal dkk (2015, p.600), terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan disipliner yaitu :

1. Aturan tungku panas. Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner disebut sebagai aturan tungku panas (*hot stove rule*). Menurut pendekatan ini, tingkatan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas.
2. Tindakan Disiplin Progresif. Tindakan disiplin progresif di (*progressive discipline*) dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran.
3. Tindakan disiplin positif. Dalam banyak situasi, hukum tidaklah memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku. Namun, hukuman hanya mengajar seseorang agar takut atau membenci alokasi hukuman yang dijatuhkan penyelesaian. Tindakan disiplin positif dimaksudkan untuk menutupi kelemahan, yaitu mendorong karyawan memantau perilaku-perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi-konsekuensi dari tindakan-tindakan mereka.

2.1.16 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin

Menurut Kartini dkk (2017), ada lima faktor yang mempengaruhi kedisiplinan kerja antara lain :

1. Adanya peraturan dalam perusahaan. Suatu perusahaan menetapkan aturan bahwa setiap karyawan, misalnya tidak boleh meludah disembarang tempat maka setiap karyawan tersebut taat. Berarti salah satu kedisiplinan dalam perusahaan tersebut sudah dapat ditegakkan, tapi dalam kenyataannya peraturan suatu perusahaan tidak hanya melarang untuk meludah disembarang tempat tetapi masih banyak hal hal lain yang masih harus ditaati. Jadi di sini kedisiplinan dalam suatu perusahaan tersebut dapat ditegakkan bila mana sebagian besar peraturan peraturannya ditaati oleh setiap karyawan.

2. Kesejahteraan untuk menegakan kedisiplinan maka tidak cukup dengan ancaman saja tetapi perlu kesejahteraan yang cukup yaitu besarnya upah yang mereka terima, sehingga minimal mereka dapat hidup secara layak.
3. Ancaman dalam rangka menegakan kedisiplinan kadang kala perlu adanya ancaman meskipun ancaman yang diberikan tidak bertujuan untuk menghukum, tetapi lebih bertujuan untuk mendidik supaya bertingkah laku sesuai dengan yang kita harapkan.
4. Adanya ketegasan dari pimpinan apabila ancaman atau hukuman yang tidak dilaksanakan dengan tegas oleh pimpinan justru akan lebih jelek akibatnya dari pada tanpa ancaman. Selain tegas pelaksanaan ancaman tersebut juga harus adil artinya pimpinan jangan memberikan dispensasi pada salah seorang karyawan hanya karena dia dekat dengan kita. Hal inipun sebetulnya dapat menimbulkan perasaan kurang enak bagi yang lain, dengan akibat dari kedisiplinan yang perusahaan tegakkan akan kurang berhasil.
5. Adanya teladan dari pimpinan Teladan pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam menegakan kedisiplinan, sebab pimpinan adalah merupakan panutan atau sorotan dari bawahannya. Dengan teladan yang demikian maka dapat diharapkan para karyawan akan lebih berdisiplin, bukan hanya sekedar takut karena hukum tetapi karyawan akan menjadi sungkan atau segan terhadap pimpinannya.

2.1.17 Indikator Disiplin Kerja

Menurut Ariyanto dkk (2021) menyatakan kedisiplinan adalah merupakan kesadaran dan kesediaan menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sesuai yang berlaku sikap mental karyawan perlu dibina secara terus menerus karena dengan tumbuh kembangnya sikap mental kedisiplinan akan sangat membantu perusahaan dalam pencapaian *output* yang maksimal. Adapun beberapa indikator disiplin kerja sebagai berikut:

1. Frekuensi Kehadiran Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.
2. Tingkat Kewaspadaan karyawan yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi baik terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaannya.
3. Ketaatan Pada Standar Kerja. Dalam melaksanakan pekerjaannya, seorang pegawai diharuskan mentaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.
4. Ketaatan Pada Peraturan Kerja Hal ini dimaksud untuk kenyamanan dan kelancaran karyawan dalam bekerja.
5. Etika Kerja. Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama karyawan

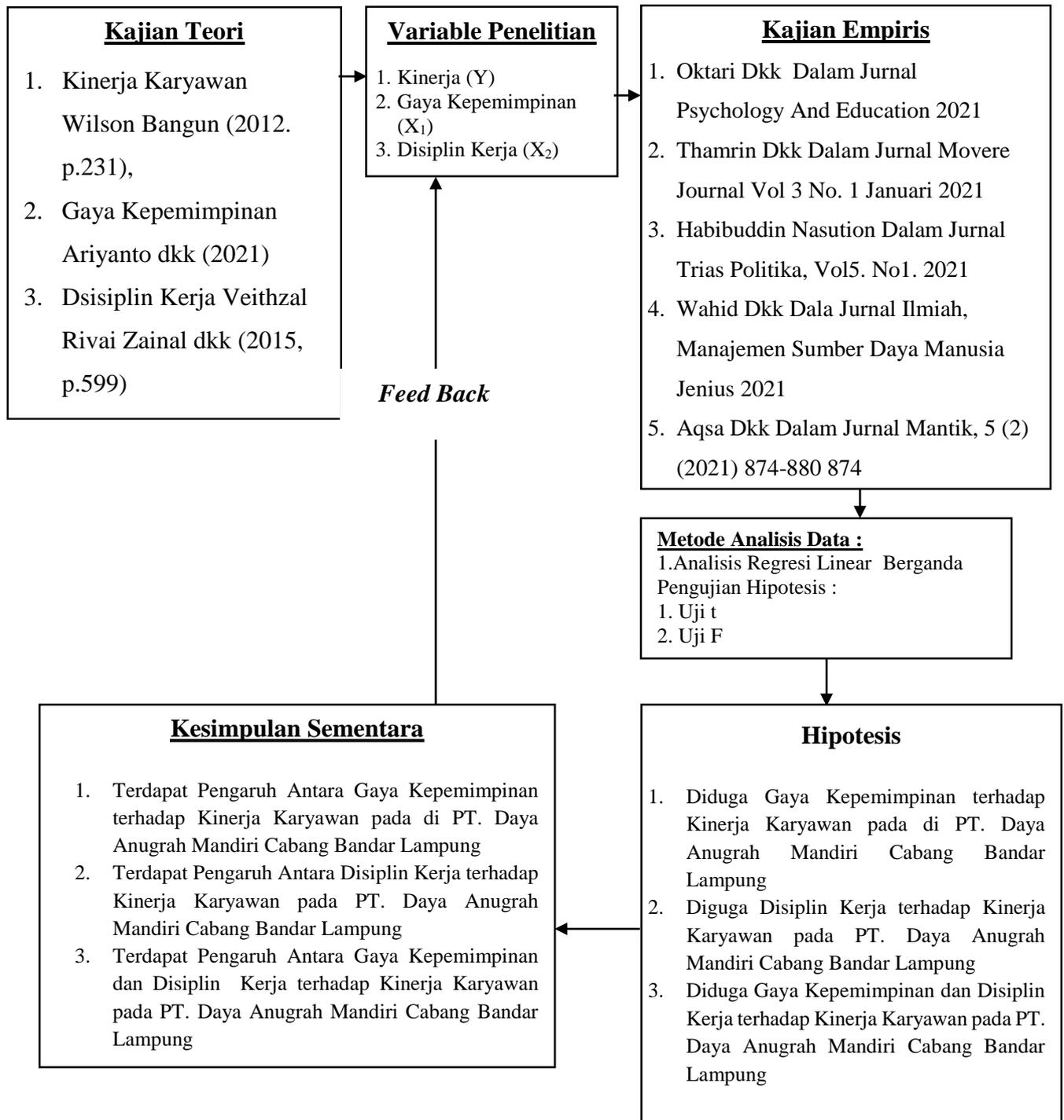
2.2 Penelitian Terdahulu

2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

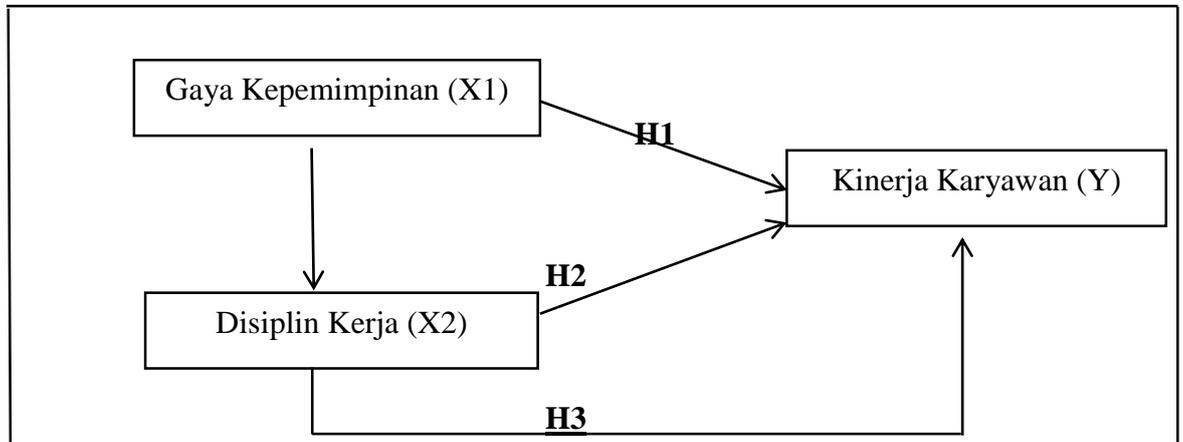
No	Peneliti/Tahun	Judul	Hasil	Perbedaan	Kontribusi
1	OKtari dkk (2021)	<i>The Effect of Leadership Style and Compensation on Employee Performance in The Project Division at PT.Indomarco Prismaatama Bandung Branch</i>	<i>Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh kuat, sedang, atau lemah terhadap kinerja karyawan.</i>	Perbedaan dalam penelitian ini dimana obyek penelitian yang digunakan serta jumlah sampel dalam penelitian,	Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap penelitian yang sedang dilakukan saat ini terutama teori-teori yang digunakan dapat menjadi acuan.
2	Thamrin dkk (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pelindo Iv (Persero) Cabang Makassar.	Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Pelindo IV (Persero) Cabang Makassar, dengan demikian hipotesis yang diajukan diterima	Perbedaan penelitian ini dimana waktu dan tempat penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini. Serta metode yang digunakan.	Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap penelitian yang sedang dilakukan, dimana kontribusi yang diberikan yakni teori yang digunakan serta menjadi tolak ukur bagi peneliti.
3	Habibuddin Nasution (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Prestasi Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Rezky Raja Abadi	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, prestasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Rezky Raja Abadi.	Penelitian ini memiliki perbedaan dimana jumlah responden yang serta variabel yang digunakan.	Kontribusi penelitian ini dimana penelitian ini dapat menjadi acuan baik dari teori-teori yang digunakan serta system cara pengujian.
4	Wahid dkk (2021)	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia Kantor Cipondoh	Hasil penelitian menunjukan adanya pengaruhnya yang signifikan antara variable Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia Kantor Cipondoh	Perbedaan penelitian ini ialah diaman jumlah sampel responden yang digunakan serta adanya perbedaan dalam metode uji.	Kontribusi penelitian ini dimana penelitian ini dapat menjadi suatu gambaran untuk menjadi acuan gran teori.
5	Aqsa dkk (2021)	<i>The Effect of Work Motivation and Disciplin on Performance of Palopo City Police Personnel</i>	<i>Hasil penelitian menyatakan bahwa motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial. Secara simultan motivasi dan disiplin kerja juga mempengaruhi kinerja personel di wilayah Polopo Polres</i>	Perbedaan penelitian ini dimana variabel penelitian serta waktu dilakukannya penelitian dan jumlah sampel yang dipakai	Kontribusi penelitian ini dimana teori-teori yang digunakan mampu dapat menjadi gambaran dan acuan untuk penelitian yang sedang dilakukan

Sumber: Jurnal Penelitian Terdahulu

2.3 Kerangka Pemikiran



2.4 Kerangka Penelitian



Kerangka Hubungan Masing-Masing Variabel

2.5 Hipotesis

Sujarweni (2018, p.65), Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat. Hipotesis merupakan pernyataan tentatif tentang hubungan antara beberapa dua variabel atau lebih. Sesuai dengan variabel–variabel yang akan diteliti maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah :

2.5.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya Kepemimpinan merupakan hal yang penting untuk memberikan contoh dalam ruang lingkung organisasi/perusahaan, dengan sikap pimpinan yang mampu memberikan rangsangan semangat kerja terhadap bawahan akan memberikan dampak yang positif terhadap hasil pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan secara langsung terhadap karyawannya. Sikap pemimpin sangat memberikan dampak yang positif terhadap bawahannya dimana peran pemimpin yang dimaksud ialah memberikan contoh, dorongan semangat, dan pengarahan secara langsung terhadap bawahannya agar kinerja pegawai mampu dan dapat dicapai secara efektif dan efisiensi sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan, gaya kepemimpinan telah banyak dilakukan penelitian oleh peneliti sebelumnya.

Menurut Asymar (2021) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang sudah digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat dikatakan pula bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. langsung menunjukkan keyakinan pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, hasil perpaduan antara filosofi, keterampilan, sifat, dan sikap, dan pemimpin biasanya mengadopsi gaya ini ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Oleh karena itu perlu di uji apakah komunikasi memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Diduga Ada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

2.5.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja merupakan bagian variabel yang sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia, karena itu disiplin diperlukan dalam suatu organisasi agar tidak terjadi keteledoran, penyimpangan atau kelalaian dan akhirnya pemborosan dalam melakukan pekerjaan. Dengan adanya berjalannya tingkat kedisiplinan yang lebih efektif akan meningkat hasil kerja dan akan membantu dalam pencapaian kinerja baik secara individual maupun terhadap perusahaan. Hubungan positif antara disiplin kerja terhadap kinerja telah dibuktikan dengan adanya beberapa penelitian. Sedangkan menurut Veithzal Rivai Zainal dkk (2015, p.599) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Menurut Habiubuddin Nasution (2021) 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

menggelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu perlu perlu di uji apakah Disiplin Kerja memberikan pengaruh terhadap Kinerja karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Diduga Ada Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

2.5.3 Pengaruh Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Disiplin kerja terhadap kinerja disiplin kerja memiliki peran penting dan mampu memberikan dampak yang positif terhadap pencapaian target kinerja yang telah di tetapkan oleh pimpinan begitu juga bila pemimpin dibahas menggunakan kaca mata ideologi kapitalis akan sangat berbeda dengan sosialisasi. Menurut Asymar (2021) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang sudah digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat dikatakan pula bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Sedangkan menurut Veithzal Rivai Zainal dkk (2015, p.599) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Oleh karena itu perlu perlu di uji apakah Gaya Kepemimpinan dan Disiplin kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3 : Diduga Ada Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

