

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Gaya Kepemimpinan

Menurut William dalam Miftah (2020:100), kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni untuk mempengaruhi perilaku orang lain baik perorangan maupun kelompok. Dan satu hal yang perlu di ingat bahwa kepemimpinan tidak harus di batasi oleh aturan-aturan atau tata karma birokrasi. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu. Bahasanya mengenai pemimpin dan kepemimpinan pada umumnya menjelaskan bagaimana untuk menjadi pemimpin yang baik, gaya dan sifat sesuai dengan kepemimpinan serta syarat-syarat apa yang perlu dimiliki oleh seseorang yang pemimpin yang baik.

Mulyadi dan Rivai dalam Fatma, et all (2020:91) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki budaya pengikut, serta proses mengarahkan ke dalam aktivitasaktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam organisasi. Menurut Malayu SP. Hasibuan (2019:170) kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan mengandung pengertian suatu perwujudan tingkah laku sebagai pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang sesuai dengan yang di sampaikan oleh Davis dan Newstrom (2020:102), keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan.

Menurut Achmad (2020:104), teori klasik gaya kepemimpinan terdapat 2 unsur utama, yaitu unsur pengarahan (directif behavior) dan unsur bantuan (suportting behavior). Dari dua unsur tersebut gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu:

1. Otokrasi (*directing*) adalah sistem pemerintahan dimana kekuasaan absolut atas suatu negara terkonsentrasi ditangan satu orang.
2. Pembinaan (*coaching*) adalah suatu yang dilakukan secara efektif untuk memperoleh hasil yang lebih baik serta mempertahankan serta menyepurnakan apa yang telah ada yang sesuai dengan di harapkan.
3. Demokrasi (*supporting*) adalah bentuk pemerintahan dimana semuanya warga negaranya memiliki hak yang sama untuk pengambilan keputusan yang dapat mengubah hidup mereka.
4. Kendali bebas (*delegating*) adalah pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawan atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut karyawanya.

Menurut Oktaviana, et al (2022:265), menuturkan bahwa indikator - indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. Klarifikasi : Pemimpin menjelaskan tentang tujuan dan sasaran yang dicapai oleh perusahaan
2. Penjelasan : Pemimpin menjelaskan tentang apa yang harus dilakukan oleh karyawan
3. Evaluasi : Pemimpin menjelaskan tentang cara evaluasi yang akan dilakukan oleh pemimpin untuk mengevaluasi kinerja
4. Umpan balik : Pemimpin memberikan umpan balik seperti memberikan ujian kepada karyawan
5. Imbalan : Pemimpin memberikan bonus kepada karyawan yang telah menyelesaikan tugasnya dengan baik.

2.1.2. Disiplin Kerja

Syarief, dkk (2022:133) mengatakan disiplin berasal dari bahasa latin *discere* yang berarti belajar. Dari kata ini timbul kata *disciplina* yang berarti pengajaran atau pelatihan. Namun Menurut Abdurrahmat dalam Syarief, dkk (2022:134), kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya.

Menurut Bejo dalam Syarief, dkk (2022:135) disiplin kerja adalah sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patut dan taat terhadap peraturan-peraturan yang

berlaku, baik yang tertulis maupun tidak, serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi - sanksi nya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Disiplin pegawai yang baik akan mempercepat tujuan instansi, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan suatu instansi. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi suatu instansi mencapai hasil kinerja yang baik.

Menurut Drs. Suyadi Prawirosentono, MBA, Assc., Prof, secara umum disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Sedangkan disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja. Hal ini seperti diterangkan oleh Robert E. Quin Cs. Dalam bukunya "*Becoming A Master Manager, A Competency*": menerangkan "Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Disiplin juga berkaitan dengan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi perusahaan, maka karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para peserta organisasi baik dia atasan (*superordinate*), maupun bawahan (*subordinate*) akan memberi corak terhadap kinerja organisasi.

Jenis - jenis disiplin kerja menurut GR. Terry dalam Syarief, dkk (2022:136) :

1. *Self Dicipline*

Disiplin ini timbul karena seorang merasa terpenuhi kebutuhannya dan telah menjadi bagian dari organisasi, sehingga orang akan tergugah hatinya untuk sadar dan secara sukarela mematuhi segala peraturan yang berlaku.

2. *Command Dicipline*

Disiplin ini tumbuh bukan dari perasaan ikhlas, akan tetapi timbul karena adanya paksaan/ancaman orang lain.

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Malayu Hasibuan dalam Syarief, dkk (2022:136) adalah sebagai berikut :

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pemimpin
3. Balas jasa

4. Keadilan
5. Kepengawasan melekat
6. Sanksi
7. Ketegasan
8. Hubungan kemanusiaan

Indikator-indikator disiplin kerja menurut Oktaviana, et al (2022:266) sebagai berikut :

1. Kehadiran : Kedatangan seorang individu di dalam tempat kerja
2. Ketaatan dalam peraturan kerja : Seseorang yang taat pada peraturan yang dibuat oleh perusahaan tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan
3. Ketaatan pada standar kerja : Ketaatan ini dapat dilihat dari besarnya tanggung jawab dan tugas yang telah menjadi kewajibannya
4. Tingkat kewaspadaan tinggi : Seseorang yang memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi akan selalu berhati-hati dan teliti dalam melakukan pekerjaannya, sehingga seseorang tersebut akan menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien
5. Bekerja etis : Seorang karyawan yang selalu melakukan pekerjaannya sesuai dengan apa yang telah ditentukan.

2.1.3. Motivasi

Motivasi menurut Wibowo dalam Syarief, dkk (2022:143) adalah suatu dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Jenis - jenis motivasi dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu :

1. Motivasi positif

Motivasi positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi negatif

Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahan dengan memberika hukuman.

Fatma, et al (2020:93) menjelaskan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan. Miftah Thoha (2012: 205) menyebut motivasi sebagai suatu tindakan yang dibawa dari lahir yang menentukan organism untuk mengetahui atau memperhatikan setiap obyek dan bertindak atau mempunyai suatu impuls bertindak yang menentukan ekspresi dalam suatu cara berperilaku yang spesifik.

Indikator - indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut Syahyuti dalam Syarief, dkk (2022:150) adalah sebagai berikut :

1. Dorongan untuk mencapai tujuan

Seseorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam dirinya memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan atau instansi.

2. Semangat kerja

Semangat kerja sebagai keadaan psikologis yang baik apabila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.

3. Inisiatif dan kreativitas

Inisiatif diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan seorang karyawan atau pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energi tanpa ada dorongan dari orang lain atau atas kehendak sendiri, sedangkan kreativitas adalah kemampuan seorang pegawai atau karyawan untuk menemukan hubungan - hubungan baru dan membuat kombinasi - kombinasi baru sehingga dapat menemukan suatu yang baru.

4. Rasa tanggung jawab

Sikap individu pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.

2.1.4. Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* ialah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Jika prestasi dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda, maka istilah prestasi atau *achievement* adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu atau sekelompok individu dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dalam upaya mencapai tujuan suatu perusahaan. Tidak melanggar hukum dan tidak pula melanggar moral dan etika. Pengertian kinerja dapat pula diartikan adalah hasil yang didapat karyawan dalam bekerja baik didalam kualitas maupun kuantitas (Latief el al., dalam Syarief, dkk, 2022:198). Kinerja karyawan yang baik dan memuaskan berdampak positif pada lingkungan kerja. Faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu : kapasitas kompetensi pekerja, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan, hubungan pekerja dan organisasi.terdapat dua variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu :

1. Variabel individu

Variabel individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik dan kepribadian.

2. Variabel situasional

Variabel situasional menyangkut dua faktor yaitu :

- a. Faktor sosial dan organisasi, meliputi : kebijakan, jenis latihan, dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial
- b. Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi : metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

Penilaian pekerjaan adalah suatu metode untuk membandingkan berbagai pekerjaan dengan menggunakan prosedur-prosedur formal dan sistematis untuk menentukan urutan pekerjaan-pekerjaan melalui penentuan kedudukan dan rasio antar satu pekerjaan dengan yang lainnya. Hasil dari penilaian ini di sebut sebagai kinerja, yang dapat dijadikan sebagai dasar untuk memberikan suatu sistem upah yang adil. Seorang karyawan memiliki kinerja yang baik jika karyawan itu mampu melakukan pekerjaan yang sama atau melebihi standar atau kriteria yang telah ditetapkan bersama dalam organisasi. Di sisi lain, seorang karyawan tidak memiliki kinerja yang baik jika

pekerjaannya kurang dari standar atau kriteria yang telah ditetapkan bersama (Hardiyono, Hamid, and Yusuf dalam Fatma, et al, 2020)

Adapun indikator-indikator untuk mengukur kinerja menurut Oktaviana, et al (2022:266) sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja : Hasil kerja sesuai dengan standar perusahaan
2. Kuantitas Kerja : Pekerjaan yang dihasilkan mampu mencapai target
3. Kerjasama : Karyawan melakukan kerjasama yang baik untuk menyelesaikan pekerjaan.
4. Kreatifitas : Kemampuan karyawan untuk menciptakan perubahan guna perbaikan dan kemajuan perusahaan.
5. Inisiatif : Bersemangat dan memiliki kemampuan untuk memutuskan sesuatu tanpa arahan terlebih dahulu.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja karyawan relatif banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut memiliki variasi yang berbeda seperti penggunaan variabel independen, lokasi penelitian, jumlah responden yang berbeda dan lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja karyawan dapat disajikan di bawah ini.

Fatma, et al (2020) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Gowa. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Pemilihan sampel dilakukan dengan cara sampel jenuh dimana semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Adapun sampel tersebut berjumlah 62 responden dengan menggunakan analisis regresi linier. Hasil pengujian hipotesis secara parsial dengan menggunakan Smart PLS 3.2.8 adalah hasil Uji t menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan : hasil analisis $t_{hitung} (0,096) < t_{tabel} (1,96)$, disiplin kerja : hasil analisis $t_{hitung} (2,441) > t_{tabel} (1,96)$ dan motivasi kerja : hasil analisis $t_{hitung} (2,234) > t_{tabel} (1,96)$, maka secara parsial gaya kepemimpinan Variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Gowa, variabel disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan

signifikan terhadap variabel kinerja pegawai pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Gowa dan variabel motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja pegawai pada Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Gowa. Dari ketiga variabel independent (gaya kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi) yang memiliki pengaruh paling besar terhadap variabel kinerja pegawai adalah variabel motivasi.

Agari (2021), melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Distrindo Bakti Utama. Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian kausalitas dengan pendekatan metode kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Distrindo Bakti Utama sebanyak 50 sampel dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria yang memiliki pendidikan minimal SMA dan memiliki masa kerja minimal 1 tahun. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan kuesioner terhadap responden. Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis dalam penelitian ini terbukti bahwa: (1) terdapat pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Distrindo Bakti Utama; (2) terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Distrindo Bakti Utama; dan (3) terdapat pengaruh signifikan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Distrindo Bakti Utama.

Oktaviana, et al (2022) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Matahari Jaya Internasional. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *probability sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 100 orang. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan wawancara dan kuisisioner, observasi, dokumentasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan metode analisis deskriptif untuk menyajikan data mentah dalam bentuk tabel ataupun gambar, dan metode analisis SEM-PLS dengan aplikasi WarpPLS 6.0 untuk melakukan pengujian hipotesis. Pada analisis SEM-PLS perlu diawali dengan membuat rancangan model pengukuran (*outer model*) dan rancangan model structural (*inner model*). Hasil analisis dapat diketahui bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y), ini dapat dilihat dari nilai koefisien jalur sebesar 0,200 dan nilai *p-value*

sebesar 0,019. Adapun hasil analisis variabel motivasi (X2) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y), hal ini dapat dilihat dari jalur koefisien sebesar 0,191 dan nilai *p-value* sebesar 0,023 dan nilai *p-value* termasuk kedalam kategori *significant* karena nilai $\alpha = 0,05$. Sedangkan hasil analisis variabel disiplin kerja (X3) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y), hal ini dapat dilihat dari jalur koefisien sebesar 0,832 dan nilai *p-value* sebesar $<0,001$. Nilai *p-value* termasuk kedalam kategori *highly significant* karena nilai $\alpha=1\%$. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Matahari Jaya Internasional.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

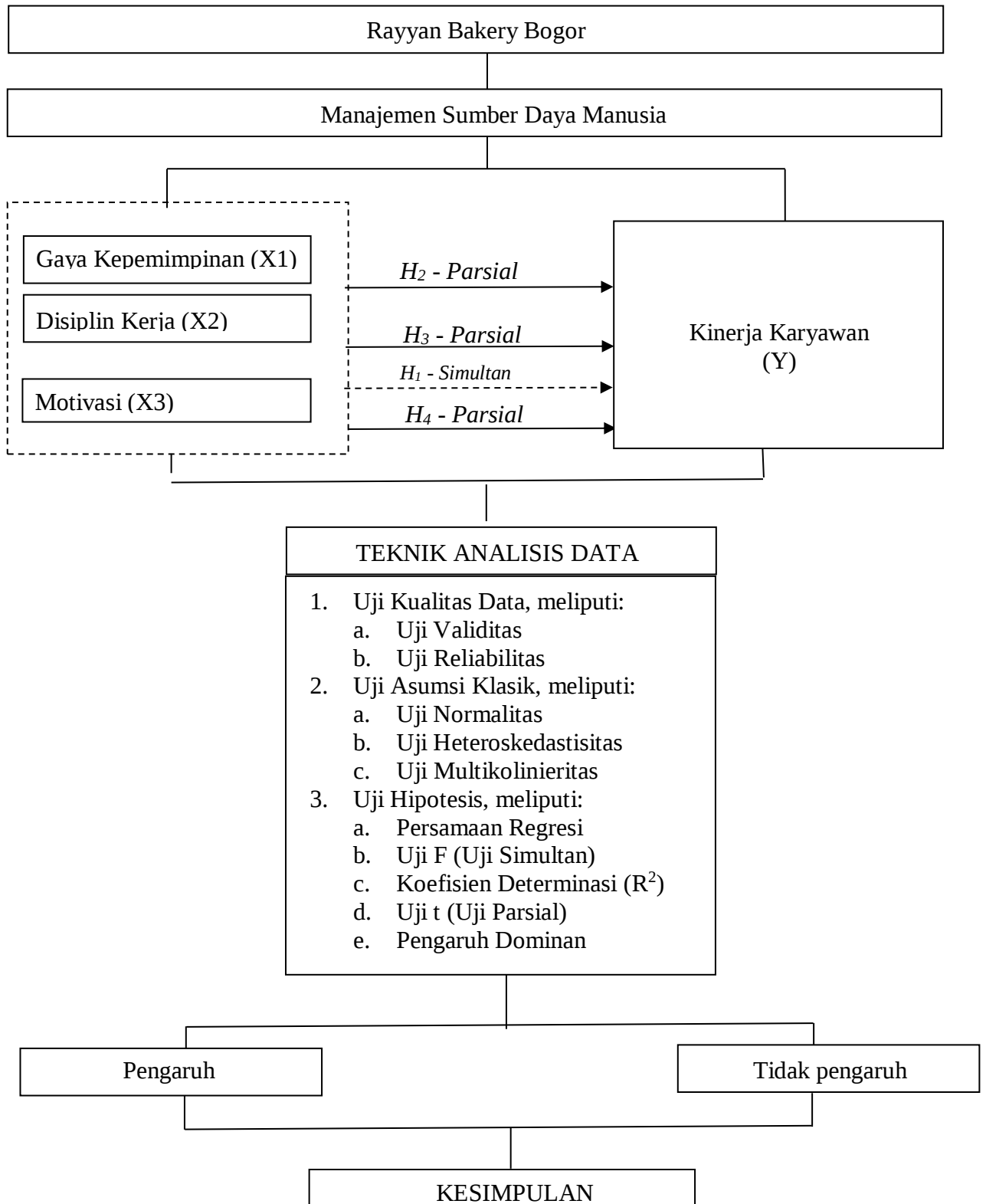
PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Fatma, et al (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perdagangan Dan Perindustrian Kabupaten Gowa	Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi, Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Uji F, semua variabel X berpengaruh positif terhadap variabel Y. 2. Uji t, variabel X2 dan X3 berpengaruh positif terhadap variabel Y sedangkan variabel X1 tidak berpengaruh positif.
Agari (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Distrindo Bakti Utama	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda.	1. Uji regresi gaya kepemimpinan 31,7% 2. Uji regresi motivasi kerja 33,8% 3. Uji regresi disiplin kerja 28,0% 4. Uji F, semua variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja 5. Uji t, semua variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 6. Koefisien determinasi 68,9%

Oktaviani, et al (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Matahari Jaya Internasional	Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Nilai effect size Gaya Kepemimpinan 12,1% 2. Nilai effect size motivasi 11,8% 3. Nilai effect size disiplin kerja 67,7% 4. Koefisien daterminasi 88,8%
-------------------------	--	--	----------------------------------	--

Sumber: Kampus Terkait (2023)

2.3. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka konseptual dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Adapun gambaran kerangka berfikir yang digunakan dalam penelitian ini dapat peneliti gambarkan seperti Gambar 2.2. yang peneliti sajikan di bawah ini :



Gambar 2.1. Kerangka Berpikir Penelitian
Sumber: Penulis (2023)

2.4. Hipotesis

Sesuai dengan deskripsi teoritis serta kerangka pemikiran yang telah penulis sampaikan di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

$H_0 : \beta_i = 0$, dimana 1,2,3 yang berarti secara simultan gaya Kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rayyan Bakery Bogor.

$H_1 : \beta_i \neq 0$, dimana 1,2,3 yang berarti secara simultan gaya Kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rayyan Bakery Bogor.

2. Hipotesis 2

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rayyan Bakery Bogor.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, berarti secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rayyan Bakery Bogor.

3. Hipotesis 3

$H_0 : \beta_2 = 0$, berarti secara parsial disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rayyan Bakery Bogor.

$H_1 : \beta_2 \neq 0$, berarti secara parsial disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rayyan Bakery Bogor.

4. Hipotesis 4

$H_0 : \beta_3 = 0$, berarti secara parsial motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rayyan Bakery Bogor.

$H_1 : \beta_3 \neq 0$, berarti secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rayyan Bakery Bogor.