

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. *Theory of Reasoned Action* (TRA)

Dalam teori *Theory of Reasoned Action* (TRA) menjelaskan bahwasannya gaya kepemimpinan terdiri sikap dan perilaku pada tindakan manusia dan dikembangkan oleh Icek Ajzen dan Martin Fishbein (1980). Teori ini digunakan untuk memprediksi bagaimana pemimpin akan berperilaku berdasarkan sikap dan niat perilaku yang sudah ada sebelumnya. Gaya kepemimpinan ini terlibat dalam tindakan tertentu didasarkan pada hasil yang diharapkan individu akan muncul sebagai hasil dari melakukan tindakan tersebut.

Tujuan utama TRA adalah untuk memahami perilaku sukarela individu seorang dengan memeriksa motivasi dasar yang mendasari untuk melakukan suatu tindakan. TRA menyatakan bahwa niat seseorang untuk melakukan suatu perilaku adalah prediktor utama apakah mereka benar-benar melakukan tindakan tersebut.<sup>1</sup> Dengan demikian dalam menentukan kinerja karyawan ini menggunakan teori TRA karena adanya keterkaitan dengan gaya kepemimpinan sebelum memutuskan hasil akhir.

##### 2. Gaya Kepemimpinan

###### a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku pada para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Seseorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong,

---

<sup>1</sup> Imam Ghozali, "25 Grand Theory Theory Besar Ilmu Manajemen, Akuntansi dan Bisnis", (Semarang: Yoga Pratama, 2020), 103.

motivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>2</sup> Hal ini sebagaimana digambarkan dalam Alquran Surat Saad ayat 26:

يٰدَاوُد اِنَّا جَعَلْنٰكَ خَلِيْفَةً فِى الْاَرْضِ فَاٰحْكُمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ ۗ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌ ۙ اِمَّا تَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ (٢٦)

Artinya: “Wahai Dawud, sesungguhnya engkau Kami jadikan khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah engkau mengikuti hawa nafsu, karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sungguh, orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.”<sup>3</sup>

Dari ayat tersebut bahwasannya Allah menjadikan Nabi Dawud sebagai seorang pemimpin yang bisa memberi keputusan dengan adil. Artinya jika pemimpin menerapkan sifat keadilan bagi organisasi suatu perusahaan maka terciptalah lingkungan kerja yang terarah, dan apabila seorang pemimpin mengikuti hawa nafsu (egois) maka berjalannya sistem dan program organisasi tidak akan berjalan secara baik.

b. Teori-teori Gaya Kepemimpinan

Secara konseptual kepemimpinan dapat ditinjau dari berbagai sudut pandang, yaitu kelompok status (*elite position*), tokoh, fungsi, dan proses. Para direktur, eksekutif, administratur, manajer, bos dan kepala biasanya dimasukkan dalam tokoh kategori yang disebut kepemimpinan (*leadership*).

Menurut Kast dan James E. Rosenzweig mengatakan bahwa kepemimpinan adalah bagian dari manajemen, tetapi tidak semuanya, misalnya para manajer perlu membuat rencana dan mengorganisasi, tetapi yang diminta pemimpin hanyalah agar mereka

<sup>2</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Bpfe. 2000), 180.

<sup>3</sup> Departemen Agama RI, *Alqur'an dan Terjemahannya*, (Garut: J-Art, 2017), 452.

memengaruhi orang lain untuk ikut. Kepemimpinan adalah kesanggupan untuk membujuk (*persuade*) orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan intuisitas. Faktor manusia ialah yang mengikat suatu kelompok dan menggerakkannya ke arah sasaran. Tindakanlah yang membuat sukses semua potensi yang terdapat dalam organisasi dan orang-orangnya.

Hunt dan Osborn dalam Kast dan James E. Rosenzweig, menggambarkan dua jenis kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang ditentukan oleh peran pemimpin dan secara konseptual sama dengan perilaku *supervisory standart* dan kekepalan (*handship*).
- 2) Pemimpin bebas (*disctionary leadership*), melibatkan intervensi pemimpin di luar yang ditentukan oleh perannya. Konotasi ini menekankan peranan pemimpin dalam menjelaskan respons perilaku yang lebih daripada yang rutin.

Tannemaum dan Massarik dalam Kast dan James E. Rosenzweig mengikhtisarkan hubungan antara pemimpin dengan sistem pengaruh dengan menyatakan bahwa kepemimpinan itu adalah pengaruh antar pribadi yang dilaksanakan dalam berbagai situasi dan diarahkan untuk mencapai sasaran tertentu melalui proses komunikasi. Kepemimpinan itu selalu menyangkut usaha pemimpin untuk memengaruhi pengikutnya. Definisi kepemimpinan yang senada disampaikan oleh DuBrin bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha memengaruhi orang antar-porseorangan (*interpesona*), lewat proses komunikasi untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Stoner, pemimpin adalah suatu proses pengarahan dan memengaruhi aktivitas berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Menurut Maxwell kepemimpinan adalah kemampuan untuk memperoleh pengikut. Selanjutnya dikemukakan oleh Maxwell pemimpin terkemuka dalam kelompok tertentu mudah ditemukan perhatiannya saja ketika orang-orang berkumpul. Kalau suatu persoalan harus diputuskan, siapa orang yang pandangannya paling berharga, siapa yang paling diperhatikan ketika persoalan

dibicarakan. Siapa orang yang diikuti oleh orang lain. Jawaban akan pertanyaan itu akan membantu menentukan siapa pemimpin yang sesungguhnya dalam suatu kelompok tertentu.<sup>4</sup>

3) Indikator Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan teori diatas maka terdapat beberapa indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- a) Perilaku pemimpin
- b) Mempengaruhi
- c) Kemudahan interaksi
- d) Memberikan keputusan

**3. Motivasi**

a. Pengertian Motivasi

Istilah motivasi (motivation) berasal dari bahasa latin, yakni movere, yang berarti “menggerakkan” (*to move*), kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan atau gerakan, penyebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Oleh karena itu motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menyebabkan seseorang melakukan suatu tindakan atau aktivitas yang memerlukan motivasi. Ini juga dapat didefinisikan sebagai proses kesediaan untuk mengarahkan upaya tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, dan kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi kebutuhan orang yang berbeda.<sup>5</sup>

Berikut dijelaskan beberapa pengertian motivasi yang dikemukakan oleh para penulis tentang motivasi:<sup>6</sup>

- 1) Hariandja, motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah.
- 2) Veithzal Rivai, motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk

<sup>4</sup> Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja Proses Terbentu. Tumbuh Kembang, Dinamika, Dan Kinerja Organisasi*, (Depok: Kencana, 2017), 153-156.

<sup>5</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 2000), 164

<sup>6</sup> Nana Herdiana Abdurahman, *Manajemen Bisnis Syari'ah Dan Kewirausahaan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2013), 213-225.

mencapai hal yang pospesifik sesuai dengan tujuan individu.

- 3) Sedarmayanti, motivasi dapat diartikan sebagai suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu.
- 4) Malayu Hasibuan juga menjelaskan dalam bukunya *Organisasi dan Motivasi*. Mengemukakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka bekerjasama, bekerja efektif dan integrasi dengan daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Dengan demikian motivasi dapat dijelaskan sebagai suatu pembentukan perilaku yang ditandai oleh bentuk-bentuk aktivitas atau kegiatan melalui proses psikologis, baik yang dipengaruhi oleh faktor *instrinsic* maupun *ekstrinsic*, yang dapat mengarahkannya dalam mencapai apa yang diinginkannya. Pengertian ini mengandung arti bahwa seseorang dapat diarahkan pada perilaku tertentu melalui rangsangan dari dalam maupun dari luar. Rangsangan dari dalam biasanya timbul berdasarkan latar belakang pendidikan, pengalaman dan kebutuhan. Sedangkan rangsangan dari luar bisa didorong oleh faktor kepemimpinan, lingkungan kerja, rekan sejawat, kompensasi, dan bentuk-bentuk sejenisnya.

#### b. Teori Motivasi

Teori dari Frederick Hezberg mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja, yaitu:<sup>7</sup>

- 1) Faktor sesuatu yang dapat memotivasi (*motivator*). Antara lain adalah faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan atau penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan faktor pekerja itu sendiri.
- 2) Kebutuhan Kesehatan Lingkungan Kerja (*Hygiene Factor*). Faktor ini dapat berbentuk upah/gaji, hubungan antar pekerja, supervisi teknis, kondisi

---

<sup>7</sup> T. Hani Handoko, *Organisasi Perusahaan*, (Yogyakarta: BPFE, 1986), 270.

kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi di perusahaan.

Seseorang yang sangat termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya dan organisasi di mana ia bekerja. Seseorang yang tidak ter motivasi hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi merupakan sebuah konsep penting dalam studi tentang kinerja kerja individual.

Menurut James L. Gibson dkk., apabila kita mempelajari berbagai macam pandangan dan pendapat tentang persoalan motivasi, maka dapatlah kita tarik kesimpulan tentang motivasi yaitu:

- 1) Para teoretisi menyajikan penafsiran-penafsiran yang sedikit ber-beda tentang motivasi dan mereka menitikberatkan faktor-faktor yang berbeda-beda
- 2) Motivasi berkaitan dengan perilaku dan kinerja
- 3) Motivasi mencakup pengarahan ke arah tujuan
- 4) Dalam hal mempertimbangkan motivasi, perlu kita memperhatikan faktor-faktor: fisiologikal, psikologikal, dan lingkungan (*enviro mental*) sebagai faktor-faktor penting.<sup>8</sup>

c. Jenis Motivasi

Motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk bersedia berkerja bersama demi tercapainya tujuan bersama ini terdapat dua macam, yaitu:<sup>9</sup>

- 1) motivasi finansial, yaitu dorongan yang dilakukan dengan memberikan imbalan finansial kepada karyawan. Imbalan tersebut sering di sebut insentif.
- 2) Motifasi nonfinansial, yaitu dorongan yang diwujudkan tidak dalam bentuk finansial atau uang, akan tetapi berupa hal-hal seperti pujian, penghargaan, pendekatan manusia dan lainnya.

Dari beberapa definisi diatas dapat peneliti nyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan yang

---

<sup>8</sup> J. Winardi, *Motivasi Dan Pemotivasian Dalam Manajemen*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), 1-4.

<sup>9</sup> Mardalena Sarinah, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Budi Utama, 2017), 102.

dimiliki seseorang untuk melakukan sesuatu sehingga dia bisa mengerjakan lebih dari yang seharusnya.

d. Teknik Pemberian Motivasi Kerja

Mengenai teknik Pemberian motivasi kerja, Saydam berkeyakinan bahwa teknik pemberian motivasi kerja merupakan metode yang dianggap paling tepat untuk memberikan motivasi agar karyawan mau bekerja sesuai harapan perusahaan. Teknik tersebut sebenarnya tergantung pada setiap kemampuan pemimpin dan sangat ditentukan oleh kondisi serta situasi di lapangan. Oleh karena itu, setiap pemimpin akan memberikan teknik yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.<sup>10</sup>

Ditinjau dari tingkat kematangannya, para karyawan atau pegawai dapat dibedakan atas:

- 1) Karyawan atau pegawai yang masih mentah (belum matang)
- 2) Karyawan atau pegawai yang sedikit matang
- 3) Karyawan atau pegawai yang agak matang
- 4) Karyawan atau pegawai yang sudah matang (*matured*)

Karyawan atau pegawai yang masih mentah dapat diketahui dengan ciri yaitu, belum mampu dalam berkerja, tidak dapat memotivasi diri sendiri, enggan dan tidak mau memikul tanggung jawab, pemberian motivasi harus diarahkan dan diperintah, sangat memerlukan motivasi yang tinggi dan struktur (perintah, intruksi, dan sebagainya) tinggi serta proses (pelimpahan wewenang dan tanggung jawab) rendah.<sup>11</sup> Berdasarkan uraian di atas, berikut dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri karyawan atau pegawai yang dianggap sedikit matang tersebut antara lain sudah dapat melaksanakan tugas, masih memerlukan perintah dan intruksi, sudah dapat diberi wewenang dan tanggung jawab, masih memerlukan motivasi, dan struktur yang tinggi serta proses yang tinggi. Sedangkan karyawan atau pegawai yang dianggap cukup matang antara lain sudah mulai dapat berkerja sendiri, sudah dapat mengambil inisiatif sendiri tanpa

---

<sup>10</sup> Hersey Dan Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi Pendaya Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2004), 54.

<sup>11</sup> Hersey Dan Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi Pendaya Sumber Daya Manusia*, 57.

intruksi yang banyak dapat diberi wewenang dan tanggung jawab lebih besar, masih perlu diberi sedikit motivasi. Selanjutnya yang berpengaruh dalam pembeian motivasi adalah kewibawaan (*authority*) pimpinan yang bersangkutan, berhasil atau tidanya pimpinan dalam memberikan motivasi pada bawahan, amat dipengaruhi oleh kewibawaan yang dia punya terhadap bawahannya. Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui dari berbagai jenis teknik motivasi yang dapat dilakukan dari seorang pimpinan tergantung pada gaya kepemimpinan yang bersangkutan. Sebaliknya gaya pimpinan tersebut digunakan oleh pimpinan juga tergantung pada kondisi karyawan, namun semua teori itu tidak mungkin diberikan sekaligus kepada setiap karyawan.

Seorang karyawan atau pegawai mungkin akan membandingkan diri mereka sendiri dengan teman-teman, tetangga, rekan kerja, dan kolega di perusahaan lain, atau membandingkan pekerjaan mereka saat ini dengan pekerjaan mereka sebelumnya. Karyawan atau pegawai yang memiliki masa jabatan lama, cenderung membuat perbandingan dengan rekan-rekan kerja mereka. Sementara itu karyawan pada level lebih tinggi yang biasanya seorang profesional, dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi, dan memiliki banyak informasi tentang individu di organisasi lain, cenderung membuat perbandingan dengan individu lain di luar. Motivasi karyawan sangat dipengaruhi oleh imbalan relatif maupun imbalan absolut. Jika karyawan atau pegawai melihat ketidakadilan, mereka akan bereaksi membetulkan situasi tersebut. Hasilnya mungkin adalah produktivitas mereka lebih rendah atau lebih tingginya mutu output, lebih rendah atau lebih tingginya, meningkatnya mangkir kerja, atau sukarela mengundurkan diri.

Dalam sejarahnya, teori *equity* berfokus pada keadilan distributif, yang artinya adalah persepsi keadilan mengenai jumlah dan alokasi imbalan ke berbagai individu. Riset kesetaraan juga telah berfokus untuk melihat pada hal-hal seperti keadilan prosedural, yaitu persepsi keadilan mengenai untuk menentukan penyaluran imbalan. Riset ini menunjukkan bahwa keadilan distributif mempunyai pengaruh yang lebih

besar pada kepuasan karyawan daripada keadilan prosedural, sedangkan keadilan prosedural cenderung memengaruhi komitmen organisasional karyawan, kepercayaan pada atasan, dan minat untuk berhenti. Dengan meningkatkan persepsi keadilan prosedural, karyawan cenderung memandang atasannya dan organisasi dengan positif, bahkan jika mereka tidak puas dengan upah, promosi, dan hasil pribadi lainnya. Kesimpulannya, teori kesetaraan menunjukkan bahwa bagi kebanyakan karyawan, motivasi sangat dipengaruhi oleh imbalan relatif dan juga imbalan absolut, meski beberapa hal utama masih tidak jelas.<sup>12</sup>

e. Indikator Motivasi

Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini menggunakan teori dari Abraham H. Maslow, yaitu:<sup>13</sup>

- 1) Kebutuhan fisiologikal  
Ditunjukkan dengan pemberian gaji, pemberian bonus, uang makan.
- 2) Kebutuhan rasa aman  
Ditunjukkan dengan adanya jaminan sosial tenaga kerja, tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
- 3) Kebutuhan sosial atau rasa memiliki  
Ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- 4) Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri  
Ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengarahkan kecakapan, kemampuan, ketrampilan, dan potensinya.

#### 4. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut S.P.Hasibuan, disiplin kerja adalah kesadaran dan keadilan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang

---

<sup>12</sup> Stephen Robbins. P, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Erlangga, 2002), 67.

<sup>13</sup> Fajar Kurniadi, "Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan di Apotek Berkah", *Skripsi Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama Bandung*, 2012, 30-31.

berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawab. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan.

Sedangkan menurut Hartatik, Disiplin kerja adalah suatu alat atau sarana bagi organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Dengan disiplin yang tinggi, para pegawai akan menaati semua peraturan yang ada, sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.<sup>14</sup>

Dalam penelitiannya, Putri menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan ujiregresi linear sederhana disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap variabel kinerja, sehingga semakin tinggi disiplin kerja karyawan maka akan semakin baik, sebaliknya semakin rendah disiplin kerja karyawan semakin buruk pula kinerja karyawan.<sup>15</sup>

Menurut Mangkunegara, ada dua bentuk disiplin kerja; 1) Disiplin Preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan; 2) Disiplin Korektif, adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.<sup>16</sup>

Menurut Sutrisno, disiplin merupakan alat penggerak karyawan. Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin kerja yang baik. Disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari

---

<sup>14</sup> Hartatik, I., *Buku Praktis Mengembangkan SDM*, (Yogyakarta: Laksana, 2014), 12.

<sup>15</sup> H. S. Putri, S. W., Rodhiyah, R., & Nugraha, "Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Stres Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pt. Kimia Farma, Tbk. Semarang," *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 2015, 254-261.

<sup>16</sup> A. A. P Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 2013.

pekerjaan dan perilaku.<sup>17</sup> Menegakan disiplin kerja adalah memberlakukan peraturan dan tata tertib kerja dengan menanamkan etika serta norma kerja, mengemukakan bahwa seorang pekerja yang mempunyai komitmen terhadap agamanya, tidak akan melupakan etika serta norma kerja yang diajarkan oleh agama Islam. Islam adalah agama yang mengajarkan umatnya kelembutan sekaligus kedisiplinan dalam mematuhi aturan. Sebagaimana firman Allah dalam Alqur'an surat An-Nisa' ayat 59:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ ۚ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۗ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا (٥٩)

Artinya : “Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Alquran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama bagimu dan lebih baik akibatnya.”<sup>18</sup>

Ayat tersebut menerangkan bahwa Allah SWT senantiasa mengajarkan umatnya untuk patuh pada peraturan dan pada perintah pemimpin, termasuk disiplin dalam bekerja sehari-hari. Sehingga akan tercipta suasana kerja yang tertib, aman, dan tenang, serta akan menunjang tercapainya produktivitas dan efisiensi kerja.

b. Faktor Disiplin Kerja

Budi Setiyawan dan Waridin ada 4 faktor dalam penilaian disiplin yaitu:

- 1) Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
- 2) Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.

---

<sup>17</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2014).

<sup>18</sup> Departemen Agama RI, *Alqur'an dan Terjemahannya*, 87.

- 3) Kompensasi yang diperlukan meliputi: saran, arahan atau perbaikan.
- 4) Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.<sup>19</sup>

c. Indikator Disiplin Kerja

Indikator disiplin kerja menurut Malayu S.p Hasibuan yaitu:

- 1) Kehadiran ditempat kerja. Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja..
- 2) Ketaatan pada peraturan kerja. Pegawai yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
- 3) Ketaatan pada standar kerja pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan tanggung jawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik.
- 4) Tingkat kewaspadaan tinggi Pegawai memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
- 5) Bekerja etis Beberapa pegawai mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja pegawai.<sup>20</sup>

## 5. Kinerja Karyawan

### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut mangkunegara kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan atau pegawai dalam melaksanakan tugasnya

---

<sup>19</sup> Budi Setiyawan & Waridin, “Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Di Divisi Radiologi Rsup Dokter Kariadi Semarang”, *JRBI*, Vol 2. No 2, 2016, 181-198.

<sup>20</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 67.

sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan atasan kepadanya.<sup>21</sup> Menurut Mathis dan Jackson kinerja adalah salah satu ukuran dari perilaku yang aktual ditempat kerja yang bersifat multidimensional, dimana indikator kerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja dan kerja sama dengan rekan kerja. Aida menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Mulyadi kinerja adalah keberhasilan personal, tim, ataupun unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.<sup>22</sup>

Dari berbagai pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil tingkat keberhasilan yang diraih seorang karyawan dalam melakukan suatu aktivitas pekerjaan dengan merujuk kepada tugas yang harus dilakukannya.

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ بِمَا عَمِلُوا ۗ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يَظْلَمُونَ (١٩)

Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka, sedang mereka tiada dirugikan”.<sup>23</sup>

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja karyawan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kinerja adalah sebagai berikut:<sup>24</sup>

1) Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

---

<sup>21</sup> Deny Candra Purba, Victor P.K Lengkong Dan Sjendry Loindong, “Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Umum Percetakan Negara Republik Indonesia Cabang Manado”, *Jurnal Emba*, Vol. 7, No. 1, 2019, 843.

<sup>22</sup> Dinda Fatmah, “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Percetakan Fajar Mojokerto”, *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, Vol. 8, No. 2, 2017, 126.

<sup>23</sup> Departemen Agama RI, *Alqur'an dan Terjemahannya*, 504.

<sup>24</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 189-193.

Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

- 2) Pengetahuan  
Maksudnya pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.
- 3) Rancangan kerja  
Jika suatu pekerjaan memiliki rancangan kerja yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya.
- 4) Kepribadian  
Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.
- 5) Motivasi kerja  
Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang untuk melakukan sesuatu dengan baik.
- 6) Kepemimpinan  
Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
- 7) Budaya organisasi  
Merupakan kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan atau norma ini mengatur hal-hal yang

berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti untuk mengikuti kebiasaan atau norma ini akan mempengaruhi kinerja seseorang atau organisasi.

8) Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat memengaruhi kinerja karyawan.

9) Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan membuat karyawan berusaha untuk bekerja dengan baik yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

13) Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja karyawan.

c. Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara adalah sebagai berikut:<sup>25</sup>

- 1) Kuantitas  
Kuantitas kerja merupakan seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
- 2) Kualitas  
Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- 3) Pelaksanaan Tugas  
Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- 4) Tanggung Jawab  
Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

**B. Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian terdahulu yang digunakan peneliti sebagai landasan pada penelitian ini sebagai berikut:

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

1	Judul	Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hazara Cipta Pesona.
	Peneliti (Tahun)	Nunu Nurjaya (2021).

---

<sup>25</sup> Fajriani Fitria Yuseila, “Pengaruh Motivasi Pemimpin terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah”, *Ejournal Ilmu Pemerintahan*, Vol.4, No. 4, 2017, 152.

	Hasil Penelitian	Hasil penelitian berdasarkan analisis data statistik menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Persamaan	Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama mencari pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
	Perbedaan	Perbedaan dengan penelitian ini yaitu terletak pada variabel bebasnya. Penelitian ini menggunakan variabel disiplin kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja sebagai variabel bebasnya. Sedangkan peneliti menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja, sebagai variabel bebas. <sup>26</sup>
2	Judul	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.
	Peneliti (Tahun)	Salman Farisi, Juli Irnawati, Muhammad Fahmi (2020).
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian berdasarkan analisis data statistik menunjukkan bahwa variabel motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Persamaan	Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama mencari pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
	Perbedaan	Perbedaannya yaitu terletak pada variabel bebasnya. Penelitian ini menggunakan variabel motivasi dan disiplin kerja sebagai variabel bebasnya. Sedangkan peneliti menggunakan variabel gaya

<sup>26</sup> Nunu Nurjaya, "Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hazara Cipta Pesona", *Jurnal Ilmiah Nasional*, Vol. 3, No. 1, 2021, 5.

		kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja, sebagai variabel bebas. <sup>27</sup>
3	Judul	Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Rumah Sakit Islam Banjarmasin.
	Peneliti (Tahun)	Burhannudin, Mohammad Zainul, Muhammad Harlie (2019).
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian berdasarkan analisis data statistik menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja, lingkungan kerja, dan komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Persamaan	Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama mencari pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
	Perbedaan	Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada variabelnya. Penelitian ini menggunakan variabel disiplin kerja, lingkungan kerja dan komitmen organisasional sebagai variabel bebasnya. Sedangkan peneliti menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja sebagai variabel bebas. <sup>28</sup>
4	Judul	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.
	Peneliti (Tahun)	Jasman Saripuddin Hasibuan, Beby Silvy (2019).
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian berdasarkan analisis data statistik menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja dan motivasi mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Persamaan	Persamaannya yaitu sama-sama mencari pengaruh disiplin kerja dan motivasi

<sup>27</sup> Salman Farisi, dkk, "Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Humaniora*, Vol. 4, No. 1, 2020, 3.

<sup>28</sup> Burhannudin, dkk, "Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Rumah Sakit Islam Banjarmasin", *Jurnal Maksipreneur*, Vol. 8, No. 2, 2019, 5.

		terhadap kinerja karyawan.
	Perbedaan	Perbedaannya yaitu terletak pada variabel bebasnya. Penelitian ini menggunakan variabel disiplin kerja dan motivasi sebagai variabel bebasnya. Sedangkan peneliti menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja sebagai variabel bebas. <sup>29</sup>
5	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Departemen Pengadaan PT. Inalum (Persero).
	Peneliti (Tahun)	Soulthan S. Batubara (2020).
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian berdasarkan analisis data statistik menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Persamaan	Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama mencari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
	Perbedaan	Perbedaannya terletak pada variabel bebas. Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel bebasnya. Sedangkan peneliti menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja sebagai variabel bebas. <sup>30</sup>
6	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan.
	Peneliti (Tahun)	Maudy Rosalina, Lela Nurlaela Wati (2020).
	Hasil	Hasil penelitian berdasarkan analisis data

<sup>29</sup> Jasman Saripuddin Haibuan & Beby Silvy, "Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, Vol. 2, No. 1, 2019, 8.

<sup>30</sup> Soulthan S. Batubara, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Departemen Pengadaan PT. Inalum (Persero)", *Jurnal Pendidikan Akuntansi*, Vol. 3, No. 1, 2020, 5.

	Penelitian	statistik menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Persamaan	Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama mencari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
	Perbedaan	Perbedaannya terletak pada variabel bebas. Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel bebasnya. Sedangkan peneliti menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja sebagai variabel bebas. <sup>31</sup>
7	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.
	Peneliti (Tahun)	Siti Nur Aisah, Rahma Wardani (2020).
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian berdasarkan analisis data statistik menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Persamaan	Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama mencari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
	Perbedaan	Perbedaannya terletak pada variabel bebas. Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel bebasnya. Sedangkan peneliti menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja sebagai variabel bebas. <sup>32</sup>
8	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap

<sup>31</sup> Maudy Rosalina & Lela Nurlaela Wati, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja dan Dmpaknya Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Ekobis*, Vol. 10, No. 1, 2020, 3.

<sup>32</sup> Soulthan S. Batubara, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan", *Bulletin of Management and Business*, Vol. 1, No. 2, 2020, 2.

		Kinerja Karyawan.
	Peneliti (Tahun)	Panji Setya Depitra, Herman Soegoto (2018).
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian berdasarkan analisis data statistik menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Persamaan	Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama mencari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
	Perbedaan	Perbedaannya terletak pada variabel bebas. Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel bebasnya. Sedangkan peneliti menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja sebagai variabel bebas. <sup>33</sup>
9	Judul	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.
	Peneliti (Tahun)	Riyanto Efendi (2020).
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian berdasarkan analisis data statistik menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Persamaan	Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama mencari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
	Perbedaan	Perbedaannya terletak pada variabel bebas. Penelitian ini hanya menggunakan satu variabel yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel bebasnya. Sedangkan peneliti menggunakan variabel gaya

<sup>33</sup> Panji Setya Depitra & Herman Soegoto, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan”, *Majalah Ilmiah UNIKOM*, Vol. 16, No. 2, 2018, 2.

		kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja sebagai variabel bebas. <sup>34</sup>
10	Judul	Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia.
	Peneliti (Tahun)	Trifena Setiawaty Sinaga, Rahmat Hidayat (2020).
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian berdasarkan analisis data statistik menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi variabel motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Persamaan	Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama mencari pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
	Perbedaan	Perbedaannya terletak pada variabel bebas. Penelitian ini menggunakan variabel motivasi dan kompensasi sebagai variabel bebasnya. Sedangkan peneliti menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja sebagai variabel bebas. <sup>35</sup>
11	Judul	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sinar Mas Medan.
	Peneliti (Tahun)	Hendri Sembiring (2020).
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian berdasarkan analisis data statistik menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Persamaan	Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama mencari pengaruh motivasi

<sup>34</sup> Riyanto Efendi, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Economic Edu*, Vol. 1, No. 1, 2020, 3.

<sup>35</sup> Trifena Setiawaty & Rahmat Hidayat, "Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia", *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol. 8, No. 1, 2020, 2.

		terhadap kinerja karyawan.
	Perbedaan	Perbedaannya terletak pada variabel bebas. Penelitian ini menggunakan variabel motivasi dan lingkungan kerja. Sedangkan peneliti menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja sebagai variabel bebas. <sup>36</sup>
12	Judul	Pengaruh Motivasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Bagian Kepegawaian dan Organisasi, Biro Umum, Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Pariwisata RI).
	Peneliti (Tahun)	Nila Hotiana, Febriansyah (2018).
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian berdasarkan analisis data statistik menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Persamaan	Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama mencari pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
	Perbedaan	Perbedaannya terletak pada variabel bebas. Penelitian ini menggunakan variabel motivasi dan stres kerja. Sedangkan peneliti menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja sebagai variabel bebas. <sup>37</sup>
13	Judul	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.
	Peneliti (Tahun)	Muhammad Ekhsan (2019).
	Hasil	Hasil penelitian berdasarkan analisis data

<sup>36</sup> Hendri Sembiring, "Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sinar Mas Medan", *Jurakunman*, Vol. 13, No. 1, 2020, 2.

<sup>37</sup> Nila Hotiana & Febriansyah, "Pengaruh Motivasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Bagian Kepegawaian dan Organisasi, Biro Umum, Kepegawaian dan Organisasi Kementerian Pariwisata RI)", *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, Vol. 3, No. 1, 2018, 3.

	Penelitian	statistik menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Persamaan	Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama mencari pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
	Perbedaan	Perbedaannya terletak pada variabel bebas. Penelitian ini menggunakan variabel motivasi dan disiplin kerja. Sedangkan peneliti menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja sebagai variabel bebas. <sup>38</sup>
14	Judul	Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.
	Peneliti (Tahun)	Ery Teguh Prasetyo, Puspa Marlina (2019).
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian berdasarkan analisis data statistik menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Persamaan	Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama mencari pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
	Perbedaan	Perbedaannya terletak pada variabel bebas. Penelitian ini menggunakan variabel disiplin kerja dan kepuasan kerja. Sedangkan peneliti menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja sebagai variabel bebas. <sup>39</sup>
15	Judul	Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Tangerang Selatan.
	Peneliti	Suwanto (2019).

<sup>38</sup> Muhamad Ekhsan, "Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 13, No. 1, 2019, 3.

<sup>39</sup> Ery Teguh Prasetyo & Puspa Marlina, "Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, Vol. 3, No. 1, 2019, 3.

	(Tahun)	
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian berdasarkan analisis data statistik menunjukkan bahwa disiplin kerja dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Persamaan	Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama mencari pengaruh disiplin kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
	Perbedaan	Perbedaannya terletak pada variabel bebas. Penelitian ini menggunakan variabel disiplin kerja dan motivasi sebagai variabel bebasnya. Sedangkan peneliti menggunakan variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja sebagai variabel bebas. <sup>40</sup>

### C. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan gambaran hubungan antar variabel dalam suatu penelitian. Menurut Suriasumantri di bukunya Sugiyono yang berjudul *Metode Penelitian Bisnis*, ia mengartikan kerangka berfikir sebagai penjelasan sementara dari gejala-gejala yang muncul sebagai subjek masalah. Kerangka pemikiran dengan demikian merupakan paduan dari hubungan antar variabel, disusun dari berbagai teori yang dijelaskan dan kemudian dianalisis secara kritis dan sistematis, yang mengarah pada sintesis/kesimpulan tentang hubungan antara variabel yang diteliti. Sintesis hubungan antara variabel-variabel tersebut, kemudian digunakan untuk merumuskan hipotesis.<sup>41</sup>

Dalam penelitian ini, empat variabel diidentifikasi sebagai masalah utama. Keempat variabel tersebut terdiri dari tiga variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja, dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini bertujuan untuk memverifikasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk melakukan analisis ini diperlukan adanya alat

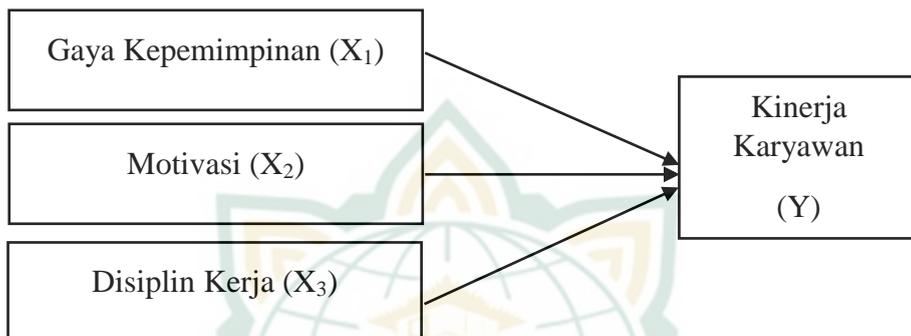
---

<sup>40</sup> Suwanto, “Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Umum Tangerang Selatan”, *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 3, No. 1, 2019, 3.

<sup>41</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2010), 89

ukur yang merupakan indikator dari variabel-variabel di atas. Berikut gambaran kerangka berpikir pada penelitian ini.<sup>42</sup>

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berpikir**



#### **D. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis tersebut berasal dari 2 kutipan kata yaitu “hypo” yang artinya dibawah dan “thesa” yang berarti kebenaran. Hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban sementara atas suatu masalah penelitian sampai dibuktikan dengan data yang terkumpul.<sup>43</sup> Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.<sup>44</sup> Dalam penelitian ini perumusan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

##### **1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan

<sup>42</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis* (Bandung: Alfabeta, 2010), 89.

<sup>43</sup> Masrukin, “Statistik Inferensial Aplikasi Program Spss”, (Kudus: Media Ilmu Press, 2004), 34.

<sup>44</sup> Sugiyono. “Metode Penelitian Bisnis”, Hlm. 51.

seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Gaya kepemimpinan yang dianut seorang eksekutif dalam suatu perusahaan memiliki pengaruh yang besar terhadap pencapaian kinerja karyawan yang baik, karena gaya kepemimpinan berpengaruh besar terhadap pencapaian kinerja karyawan yang baik, sehingga tujuan utama yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat tercapai. Kepemimpinan yang efektif adalah manajer yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kematangan karyawan.<sup>45</sup>

Berdasarkan teori Hersey dan Blanchard, menyebutkan hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap atau fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinannya yaitu gaya kepemimpinan mengarahkan (*Telling*), gaya kepemimpinan melatih (*Selling*), gaya kepemimpinan mendukung (*Participating*) dan gaya kepemimpinan mendelegasikan (*Delegating*).<sup>46</sup> Jika pemimpin menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan faktor yang berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan, maka berpengaruh positif terhadap karyawan yaitu memiliki semangat kerja yang tinggi. Karyawan dengan semangat kerja yang tinggi meningkatkan kehidupan perusahaan.

Mengacu pada uraian tersebut maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan konveksi Goldman Kudus.

## 2. Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Malayu Hasibuan juga menjelaskan dalam bukunya Organisasi dan Motivasi. Mengemukakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka bekerjasama, bekerja efektif dan integrasi dengan daya upayanya untuk mencapai kepuasan.<sup>47</sup> Motivasi tidak bisa tumbuh dengan sendirinya melainkan harus menggunakan berbagai cara agar motivasi

---

<sup>45</sup> Rendyka Dio Siswanto Dan Djambur Hamid, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Human Resources Management Compensation And Benefits Pt.Freeport Indonesia," *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, Vol 42, No. 1 (2017): 190.

<sup>46</sup> Hersey Dan Blanchard, "*Manajemen Perilaku Organisasi Pendaya Sumber Daya Manusia*", (Jakarta, Erlangga, 2004), 178-185.

<sup>47</sup> Juhaya Pradja, "*Manajemen Bisnis Syariah Dan Kewirausahaan*", (Bandung, Pustaka Setia, 2010), 213-225.

kerja karyawan dapat tumbuh dengan baik. Selain memberikan insentif yang semestinya sebagai balas jasa yang harus diberikan kepada karyawan atas hasil kerjanya, pihak perusahaan juga harus memberikan motivasi yang tepat sebagai alat untuk memacu semangat kerja karyawan.

Hal ini juga didukung oleh penelitian Aurelia Potu tentang “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara Di Manado”, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>48</sup> Memperkuat penelitian yang telah dilakukan Aurelia yaitu “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Amanah Finance di Manado” menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, namun dalam beberapa kasus motivasi kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Sehubungan pada uraian tersebut maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan konveksi Goldman Kudus.

### **3. Hubungan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.**

S.P.Hasibuan menjelaskan disiplin kerja adalah kesadaran dan keadilan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawab. Jadi, dia akan mematuhi/mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan.

Dari pendapat diatas di perkuat oleh Putri dalam penelitiannya Menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan ujiregresi linear sederhana.<sup>49</sup> Disiplin kerja mempunyai pengaruh yang

---

<sup>48</sup> Aurelia Potu, “Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo Dan Maluku Utara Di Manado,” *Jurnal Emba*, Vol 1, No. 4 (2013): 1208-1218.

<sup>49</sup> H. S. Putri, S. W., Rodhiyah, R., & Nugraha, “Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Stres Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pt. Kimia Farma, Tbk. Semarang.”. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 2015, 254-261.

positif terhadap variabel kinerja, sehingga semakin tinggi disiplin kerja karyawan maka akan semakin baik, sebaliknya semakin rendah disiplin kerja karyawan semakin buruk pula kinerja karyawan.

Sehubungan pada uraian tersebut maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

H<sub>3</sub>: Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan konveksi Goldman Kudus.

