BAB I

LATAR BELAKANG

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu penunjang dalam peningkatan kinerja perusahaan. Sumber daya manusia era digital yang semakin berkembang dengan semakin banyaknya perdagangan yang memanfaatkan dunia internet, menuntut sumber daya manusia harus memiliki keahlian dalam melakukan pekerjaannya secara lebih efisien dan efektif serta dapat memberikan keuntungan yang besar. Kesuksesan perusahaan tergantung dari bagaimana cara perusahaan tersebut mampu merencanakan dan mengembangkan sumber daya manusia dengan baik (Utami, dkk 24:2023) dalam bukunya yang berjudul (Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional). Sehingga sumber daya manusia adalah Salah satu faktor yang mempunyai peranan penting dalam kegiatan suatu organisasi , dan untuk menggerakkan karyawan agar dapat bekerja secara maksimal diperlukan [redacted] organisasi terhadap karyawan yang dimilikinya (Utami 2016). Masalah utama dalam manajemen sumber daya manusia yang patut mendapat perhatian ialah kinerja karyawan karena keberhasilan suatu perusahaan dipengeruhi oleh kinerja karyawan tersebut.

UNMAS DENPASAR

Meningkatkan dan mempertahankan kinerja karyawan ialah keniscayaan dalam suatu organisasi, karena dalam perkembangannya pastilah menitik beratkan pada sumber daya manusia guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya dalam menghadapi perubahan bisnis dan lingkungan yang terjadi kedepan, jadi dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual moral dari para pelaku organisasi di semua level pekerjaan sangat dibutuhkan (Utami dkk.

2020). Kinerja karyawan merupakan prestasi yang dicapai oleh seorang karyawan dalam setiap melakukan pekerjaan/tugasnya di mana karyawan tersebut dapat menggunakan segenap kemampuan, pengetahuan, bagi tenaga kerja atau karyawan yang berbasis kompetensi, kinerjanya diukur berdasarkan kemampuan, *skill*, dan *attitude*-nya pada setiap melaksanakan tugasnya (fauzie 2020), dalam bukunya yang berjudul (Manajemen Kinerja). Hal ini menyatakan bahwa kinerja menunjukan hasil perilaku yang dinilai oleh beberapa kriteria atau standar mutu.

Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan agar dapat meningkatkan dan mempertahankan kinerja diantaranya adalah gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja. Dalam menjaga kinerja yang tinggi, gaya kepemimpinan tidak dapat diremehkan karena kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahannya untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Utami 2016). Oleh sebab itu pemimpin harus mampu memberikan [redacted] pada karyawan guna meningkatkan kinerjanya (Hamid dan Kurniawan 2020).

UNMAS DENPASAR

Efendi (2020) dan Siti, dkk (2020) telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian Bambang (2023) yang menyatakan kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Selain itu motivasi juga mempengaruhi kinerja karyawan. Perusahaan menggunakan penghargaan atau hadiah dan ketertiban sebagai alat untuk memotivasi karyawan. Pemimpin mendengar ide-ide dari para bawahan sebelum

mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi.

Motivasi kerja pegawai adalah kondisi yang membuat pegawai mempunyai kemauan atau kebutuhan untuk mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan suatu tugas. Motivasi kerja pegawai akan mensuplai energi untuk bekerja atau mengarahkan aktivitas selama bekerja, dan menyebabkan seorang pegawai mengetahui adanya tujuan yang relevan antara tujuan organisasi dengan tujuan pribadinya (Utami dan Wedasuwari 2019). Siagian (1995) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya. Beberapa peneliti telah menguji hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan, antara lain ialah Kusumayanti, dkk (2020) dan Arisanti, dkk (2019). Pengaruh motivasi [redacted] menunjukan hasil yang sama bahwa hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Jeli Nata Liyas (2019) menayatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain motovasi, disiplin kerja juga dapat mempengaruhi kinerja seorang karayawan.

UNMAS DENPASAR

Menurut Budi Setiyawan dan Waridin (2006) disiplin sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja. Salah satu syarat agar disiplin dapat ditumbuhkan dalam lingkungan kerja ialah, adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai atau petugas yang paling bawah, sehingga setiap orang tahu dengan sadar

apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan, dan kepada siapa mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan itu (Setiyawan dan Waridin, 2006). Untuk itu disiplin harus ditumbuh kembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan efisiensi. Karena Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku, dimana karyawan selalu datang dan pulang tepat waktu dan mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik (Dewi, dkk 2021). tanpa adanya disiplin yang baik, jangan harap akan dapat diwujudkan adanya sosok pemimpin atau karyawan ideal sebagaimana yang diharapkan oleh masyarakat dan perusahaan. Menurut penelitian Sadat, dkk (2020) dan Prabowo (2019), yang hasil penelitiannya menunjukan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja kerja karyawan. Sedangkan menurut Arisanti, dkk (2019) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kantor Camat Kuta Utara [redacted] pemerintahan yang dipimpin oleh camat yang bertugas untuk mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat, kententraman masyarakat, penegakan peraturan perundang-undangan, dimana tugas utama nya ialah melayani masyarakat. Kantor Camat Kuta utara berlokasi di jalan bedugul No.2, Kerobokan, kec. Kuta Utara Kabupaten Badung, Bali. Salah satu permasalahan yang terjadi berdasarkan data yang ada menjelaskan kedisiplinan kerja dapat dilihat pada data sebagai berikut:

UNMAS DENPASAR

Tabel 1.1 Daftar Presensi Karyawan Pada Kantor Camat Kuta Utara Bulan Januari – Desember 2022

Bulan	Jumlah Pegawai (orang)	Jumlah Hari Kerja (hari)	Jumlah Hari Kerja Seharusnya (hari)	Jumlah presensi karyawan	Jumlah Hari Hadir	Persentase Absensi (%)
1	**2**	**3**	**4=2 x 3**	**5**	**6= 4 - 5**	**7 = (5 ÷ 4)** x **100%**
Januari	86	21	1806	59	1747	3,27%
Februari	86	18	1548	57	1491	3,68%
Maret	86	22	1892	59	1833	3,12%
April	86	20	1720	59	1661	3,43%
Mei	86	22	1892	58	1834	3,07%
Juni	86	21	1806	60	1746	3,32%
Juli	86	21	1806	58	1748	3,21%
Agustus	86	21	1806	62	1744	3,43%
September	86	22	1892	57	1835	3,01%
Oktober	86	21	1806	65	1741	3,60%
November	86	22	1892	65	1827	3,44%
Desember	86	22	1892	59	1833	3,12%
Jumlah		**253**	**21758**	**405**	**21040**	**39,70%**
Rata-rata		**21,0833333**	**1813,167**	**59,83333**	**1753,333**	**3,31%**

Sumber: Kantor Camat Kuta Utara (2022)

Tabel 1.1 menunjukan bahwa sepanjang tahun 2022 presensi pegawai dilakukan setiap bulan, pada [illegible] jumlah pegawai 86 orang serta jumlah hari kerja sebanyak 21 hari dan jumlah presensi karyawan sebanyak 59 maka dapat ditemukan presentase sebanyak 3,27%, sedangkan tingkat presentasi presensi karyawan tertinggi berada pada bulan febuari dan oktober dengan prensetasi sebanyak 3,68% dan 3,60%, berbeda dengan bulan mei dan september dimana presentase nya terendah diantara bulan lainnya dengan jumlah prsensi karyawan 58 dan 57 serta jumlah presentasi sebanyak 3,07% dan 3,01%, bahkan absensi rata-rata berada diatas 3% yaitu 3,31% pada tahun 2022. Mengacu pada teori yang diungkapkan oleh Winaya (2000:15) yang mengungkapkan bahwa tingkat absensi dianggap baik atau rendah jika persentasi 2-3% perbulan, jika

UNMAS DENPASAR

lebih dari 3% dianggap tingkat absensinya kurang baik atau tinggi. Maka dari itu dapat dikatakan bahwa tingkat absensi karyawan pada karyawan Kantor Camat Kuta Utara dikategorikan kurang baik, karena berada di presentasi diatas 3%, berikut kami sajikan diagram presensi karyawan pada gambar 1.1 :

Gambar 1.1 Diagram Presensi Karyawan Kantor Camat Kuta Utara Tahun 2022

Sumber : Kantor Camat Kuta Utara (2022)

UNMAS DENPASAR

Dari diagram presensi karyawan pada gambar 1.1 dapat terlihat bahwa presensi karyawan pada bulan febuari dan oktober lebih tinggi itu dikarenakan banyak nya izin upacara keagamaan dan izin sakit dibandingkan dengan bulan mei dan september yang memiliki tingkat presensi lebih rendah. Ini sesuai dengan salah satu indikator disiplin kerja yang dinyatakan oleh Hasibuan (2017:194) yaitu kehadiran di tempat kerja, hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat atau tidak hadir dalam bekerja. Dewi, dkk (2021) dalam hasil penelitian nya menyatakan semakin baik disiplin kerja karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Berdasarkan hasil oberservasi dan wawancara yang dilakukan peneliti terhadap beberapa pegawai Kantor Camat Kuta Utara adanya permasalahan terkait dengan gaya kepemimpinan, dimana pemimpin kurang berkomunikasi dengan baik dengan para pegawai yang menyebabkan terjadinya kesalah pahaman yang terjadi antara pimpinan dan pegawai. Hal ini membuat kesalah pahaman akan tugas atau perintah yang telah diberikan, dari kurang baiknya gaya kepemimpinan itu juga berpengaruh kepada motivasi kerja pegawai, dimana para pegawai kurang termotivasi dalam melakukan pekerjaan. Ini dapat dilihat dari kurang baiknya komunikasi antara pegawai dan pimpinan dan tugas yang kurang bervariatif mengakibatkan motivasi pegawai menurun dengan turun nya motivasi kerja pegawai mengakibatkan kedisiplinan kerja pegawai juga menurun yang berakibat pengerjaan tugas melewati deadline, dan banyak nya absensi akibat izin upacara adat dan masih ada beberapa pegawai yang bersantai disaat jam kerja serta kurangnya menaati peraturan yang berada di Kantor Camat Kuta Utara.

Berdasarkan peneliti te[redacted] yang terjadi maka peneliti melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Kuta Utara.

UNMAS DENPASAR

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Kuta Utara?
2) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Kuta Utara?

3) Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Kuta Utara?

1.3 Tujuan Penelitian

Susuai dengan latar belakang dan perumusan masalah yang telah di kemukakan, maka tujuan yang ingin dicapai adalah:

1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Kuta Utara.
2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Kuta Utara.
3) Untuk mengetahui dan menganalisi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Kuta Utara.

1.4 Manfaat Penelitian

1) Manfaat Teoritis

a. Penelitian ini diharapkan akan memberikan pengetahuan serta wawasan yang lebih luas bagi perusa[redacted]ya kepemimpinan terhadap kinerja, motivasi kerja terhadap kinerja disiplin kerja terhadap kinerja di Kantor Camat Kuta Utara.

b. Sebagai bahan penelitian lebih lanjut dan sebagai bahan referensi bagi penulis lain yang mengambil masalah yang sama.

2) Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajer dalam membuat kebijakan sumber daya manusia terutama yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerj, dan disiplin kerja guna meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Camat Kuta Utara.

UNMAS DENPASAR

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Goal-Setting Theory Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1991) sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. *Goal-Setting Theory* menekankan bahwa krusialnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi prilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi [redacted] atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu.

UNMAS DENPASAR

Setiawan (2017) berpendapat bahwa *goal setting* dapat mempengaruhi kegiatan seseorang dengan cara mengarahkan perhatian dan tindakan, penggerak usaha seseorang, mempertahankan pergerakan usaha dan memotivasi seseorang untuk membuat strategi yang sesuai kemampuan dalam mencapai tujuan. Menurut Locke dan Latham (2013) konsep dasar dibalik teori *goal setting* adalah bahwa manusia menerjemahkan motivasi mereka ke dalam perilaku yang dapat diamati melalui proses menetapkan dan mencapai tujuan. Mekanisme dari tujuan ini

adalah mengoperasionalkan motivasi dengan menggunakannya dalam bentuk perilaku. Tanpa adanya perilaku, motivasi hanya akan menjadi kumpulan kekuatan internal yang tidak direalisasikan dan menjadi dorongan diri yang memiliki pengaruh kecil (Kurose 2013).

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

1) Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi, jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 1992). Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahannya untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Utami 2016). Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007).

UNMAS DENPASAR

Kepemimpinan merupakan inti sari manajemen. Dengan kepemimpinan yang baik, proses manajemen akan berjalan lancar dan karyawan bergairah melaksanakan tugas-tugasnya, gairah kerja, produktivitas kerja, dan proses manajemen suatu perusahaan akan baik, jika tipe, gaya, cara atau gaya kepemimpinan yang diterapkan manajernya

baik, tegasnya baik atau buruknya, tercapai atau tidaknya tujuan suatu perusahaan sebagian besar ditentukan oleh kecakapan manajer dalam melaksanakan kepemimpinannya untuk mengerahkan para bawahannya (Syahril 2017).

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2) Gaya Kepemimpinan

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2002), yaitu:

a) Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

Menganggap organisasi [redacted] mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bahwa sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, dalam tindaknya penggeraknya sering mempergunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan dan *puntif* (bersifat menghukum).

UNMAS DENPASAR

b) Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin *modern*. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

Dalam menggerakan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan, dalam menggerakan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan, senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.

c) Tipe pemimpin yang paternalistik

Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil inisiatif, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi, sering bersikap mau tahu.

d) Tipe pemimpin yang kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

e) Tipe pemimpin yang de[illegible]

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratis lah yang paling tepat untuk organisasi *modern* karena:

Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan, selalu berusaha mengutamakan kerjasama *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan, selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya, selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

3) Jenis Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Sedangkan Robinss (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

a) Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang *heroik* atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

(1) Visi dan artikulasi. Memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada *status quo*, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.

(2) Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.

(3) Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.

UNMAS DENPASAR

(4) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik *perseptif* (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan *responsif* terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

(5) Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

b) Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan

memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional :

(1) Imbalan *kontingen*: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.

(2) Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.

(3) Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.

(4) *Laissez-Faire*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

c) Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional memerahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah [redacted] akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional :

UNMAS DENPASAR

(1) Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.

(2) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.

(3) Stimulasi intelektual: mendorong *intelegensia*, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.

(4) Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

d) Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, *kredibel*, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

4) Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator-indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono (2016 : 34) secara garis besar sebagai berikut :

a) Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat *alternative* yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat

b) Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung

UNMAS DENPASAR

jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c) Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyempaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

d) Kemampuan Mengendalikan Bawahan

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

UNMAS DENPASAR

e) Kemampuan Mengendalikan Emosi

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagian.

Sedangkan menurut Safaria (2006) indikator-indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a) Kepemimpinan secara suportif (*Supportive leadership*)

Digambarkan sebagai pemimpin yang menunjukkan perhatian besar kepada kesejateraan dan pemenuhan kebutuhan bawahan. Perilaku dengan gaya ini bersifat terbuka, bersahabat, dan dapat didekati dengan mudah.

b) Kepemimpinan yang direktif (*Directive leadership*)

Digambarkan sebagai pemimpin yang menunjukkan dominasi dalam mengarahkan, mengawasi dan mengatur bawahan secara ketat. Perilaku pemimpin ini lebih banyak membuat perencanaan, membuat jadwal kerja dan menetapkan tujuan kinerja dan standar perilaku bawahan, serta menekankan pada pemenuhan terhadap aturan dan peraturan yang ada dalam organisasi.

c) Kepemimpinan partisipatif (*Partisipative leadership*)

Digambarkan lebih banyak mengkonsultasikan dan mendiskusikan pada bawahan sebelum membuat keputusan di tempat kerja.

d) Kepemimpinan berorientasi prestasi (*Achievement-oriented leadership*)

Digambarkan sebagai pemimpin dengan tujuan yang jelas dan mempunyai tantangan yang besar terhadap bawahannya. Perilaku pemimpin yang percaya dan memberikan bimbingan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan yang tinggi.

UNMAS DENPASAR

Dimensi Indikator kepemimpinan menurut Bass dan Avolio (1994) adalah:

a) *Idealized influence*: pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.

b) *Inspirational motivation*: pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.

c) *Intellectual simulation*: pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.

d) *Individualized consideration*: pemimpin harus memberikan perhatian mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

2.1.2 Motivasi Kerja

1) Definisi Motivasi Kerja

Menurut Mathis dan Jackson (2001) motivasi merupakan hasrat didalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Sedangkan Rivai (2002) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robbins dan Mary, 2007).

UNMAS DENPASAR

Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan Sedangkan Hasibuan (2002) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil optimal. Motivasi merupakan sesuatu yang membuat bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Armstrong, 1994). Sementara Robbins (2003) mendefinisikan bahwa motivasi sebagai satu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Dari definisi tersebut terdapat tiga kunci utama, yakni: intensitas, arah, dan ketekunan.

Intensitas, menyangkut seberapa kerasnya seseorang berusaha, oleh karena itu, kita harus mempertimbangkan kualitas dari upaya itu maupun intensitasnya. Upaya yang diarahkan menuju, dan konsisten dengan, tujuan-tujuan organisasi adalah upaya yang seharusnya kita usahakan. Akhirnya, motivasi memiliki dimensi ketekunan. Ini adalah ukuran tentang berapa lama seseorang dapat mempertahakan usahanya. Individu-individu yang termotivasi tetap bertahan pada pekerjaan cukup lama untuk mencapai tujuan mereka (Kadji 2012).

Berdasarkan pengertian di atas disimpulkan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara dan mendorong perilaku manusia. Pemimpin perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya dalam bekerja sesuai dengan keinginan organisasi.

2) Aspek Motivasi Kerja

Siagian (2003) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian [redacted]. Empat pertimbangan utama menurut Siagian (2003) adalah:

UNMAS DENPASAR

a) Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip *quit pro quo*, yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan ada ubi ada talas, ada budi ada balas.
b) Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
c) Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
d) Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya

untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda

3) Faktor-faktor Motivasi Kerja

Adapun menurut Afandi (2018:24) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

a) Kebutuhan hidup

Kebutuhan untuk mempengaruhi hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berprilaku dan giat bekerja.

b) Kebutuhan masa depan

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis dan oftimisme.

c) Kebutuhan harga diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat. [redacted] adanya prestasi timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semangkin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semangkin tinggi pula prestasinya.

UNMAS DENPASAR

d) Kebutuhan pengakuan prestasi kerja

Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

Menurut Sariani, dkk (2020) Faktor internal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain :

a) Kepuasan kerja, kepuasan kerja adalah kondisi psikologis yang timbul dari persepsi individu terhadap sejauh mana kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai pekerjaan yang dimilikinya telah terpenuhi.

b) Keinginan dan harapan pribadi, keinginan dan harapan pribadi merujuk pada aspirasi dan ekspektasi individu terhadap hasil atau pencapaian tertentu dalam kehidupan mereka.

c) Tingkat pendidikan, tingkat pendidikan mengacu pada derajat atau tingkat kemajuan formal seseorang dalam sistem pendidikan, yang biasanya diukur dengan memperhitungkan jenjang pendidikan yang telah diselesaikan oleh individu tersebut.

d) Kematangan pribadi, kematangan pribadi adalah suatu kondisi psikologis dan emosional di mana individu menunjukkan tingkat kesiapan, tanggung jawab, dan kemampuan untuk mengatasi tuntutan kehidupan dengan cara yang seimbang dan dewasa.

e) Kelelahan dan kebosanan, kelelahan adalah kondisi fisik atau mental yang timbul akibat aktivitas yang berlebihan atau berkepanjangan, di mana tubuh atau pikiran mengalami penurunan kinerja dan kelelahan. Sedangkan Kebosanan adalah perasaan ketidakpuasan atau kekurangan stimulasi saat individu merasa tidak tertantang atau tidak tertarik dengan kegiatan yang sedang dijalani.

UNMAS DENPASAR

f) Kebutuhan, kebutuhan merujuk pada kondisi atau faktor-faktor esensial yang diperlukan oleh individu atau organisme untuk mempertahankan hidup, pertumbuhan, dan kesejahteraan. Kebutuhan dapat bersifat fisik, seperti makanan, air, dan tempat tinggal, maupun bersifat psikologis, seperti kebutuhan akan kasih sayang, keamanan, dan pengakuan.

Faktor eksternal juga memiliki peranan dalam mempengaruhi motivasi kerja sesorang. Faktor-faktor eksternal adalah sebagai berikut:

a) Supervisi yang baik, supervisi yang baik merujuk pada proses pengawasan atau pengelolaan suatu kegiatan atau proses dengan cara yang efektif dan mendukung.

b) Status dan tanggung Jawab, status merujuk pada posisi atau kedudukan seseorang dalam suatu hierarki sosial, organisasi, atau struktur tertentu. Sedangkan anggung jawab, mengacu pada kewajiban atau tugas yang diemban oleh seseorang berdasarkan posisi, peran, atau hubungan tertentu.

c) Ada jaminan karir, Jaminan karir mengacu pada kebijakan, praktik, atau sistem yang disusun dan diimplementasikan oleh suatu organisasi atau lembaga untuk memberikan perlindungan dan dukungan terhadap perkembangan karir karyawan.

d) Kondisi lingkungan kerja, kondisi lingkungan kerja mencakup aspek-aspek seperti suhu, pencahayaan, kebisingan, tata letak ruang kerja, interaksi sosial, serta kebijakan organisasi yang memengaruhi kesejahteraan dan produktivitas pekerja.

e) Peraturan yang fleksibel, peraturan yang fleksibel mengacu pada ketentuan atau norma-norma yang dirancang untuk memberikan ruang gerak atau adaptasi terhadap perubahan kondisi atau kebutuhan tertentu.

f) Kompensasi yang memadai, Kompensasi yang memadai merujuk pada pemberian imbalan atau ganti rugi kepada individu sebagai pengakuan terhadap kontribusi atau pekerjaan yang mereka lakukan, yang dianggap mencukupi atau sesuai dengan nilai yang diberikan oleh pekerja tersebut.

4) Indikator Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melaksanakan suatu aktivitas tertentu, adapun indikator-indikator motivasi kerja pegawai menurut Mangkunegara (2009 : 93) meliputi :

a) Kebutuhan mempertahankan hidup, yaitu kebutuhan yang berupa makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat

b) Kebutuhan rasa aman, yaitu terjaminnya rasa aman bagi pegawai yang menyangkut keamanan akan jiwa, harta dan terbebas dari rasa was-was/takut serta adanya perlakuan yang adil.

c) Kebutuhan sosial, terlihat dalam kebutuhan akan perasaan diterima dan merasa diasingkan dari habitat sosialnya serta adanya pengakuan atas harkat dan martabatnya di hadapan masyarakat serta pengakuan dari habitat sosialnya.

d) Kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan ini nampak dalam status sosial yang dimiliki oleh warga masyarakat, seperti kondisi sosial ekonominya, bentuk

UNMAS DENPASAR

rumah yang bermodel paling baru, kendaraan yang dimiliki; yang pada akhirnya memperoleh pengakuan/penghargaan warga.

e) Kebutuhan dalam mengaktualisasikan diri, berupa kebutuhan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan kemampuan dan potensi dirinya.

Kekuatan motivasi kerja karyawan untuk bekerja dan berkinerja secara langsung tercermin pada seberapa jauh upayanya dalam bekerja keras untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik demi mencapai tujuan perusahaan. Indikator - indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan menurut Maufur (2017:56), yaitu:

a) Kebutuhan fisik

Ditunjukan dengan: pemberian gaji, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan, dan sebagainya.

b) Kebutuhan rasa aman dan keselamatan

Ditunjukan dengan: fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya [redacted] kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, dan perlengkapan keselamatan kerja.

UNMAS DENPASAR

c) Kebutuhan sosial

Ditunjukan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

d) Kebutuhan akan penghargaan

Ditunjukan dengan pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerja.

e) Kebutuhan perwujudan diri

Ditujukan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapan, kemampuan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

Selain itu, menurut Hasibuan (2019:158), terdapat faktor yang berperan sebagai *satisfiers* atau *motivators* yang dijadikan sebagai indikator motivasi kerja karyawan, yaitu:

a) Prestasi atau *achievement*

Kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.

b) Pengakuan atau *recognition*

Pengakuan artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan bahwa ia adalah orang yang berprestasi dan diberi penghargaan. Pengakuan dapat diperoleh melalui kemampuan [redacted] terjadi peningkatan status individu.

UNMAS DENPASAR

c) Pekerjaan itu sendiri atau *the work it self*

Untuk mencapai hasil karyawan yang baik, diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan yang tepat. Ini berarti bahwa diperlukan suatu program seleksi yang sehat dalam merekrut karyawan sesuai pada kemampuannya.

d) Tanggung jawab atau *responsibility*

Tanggung jawab adalah keterlibatan individu dalam usaha-usaha di setiap pekerjaan, seperti kesanggupan dan penguasaan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

e) Kemajuan atau *advancement*

Untuk meningkatkan hasil kinerja karyawan maka pemimpin perlu memberikan pelatihan kepada karyawan agar karyawan terus berinisiatif untuk mengembangkan wawasannya dalam bekerja dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.

f) Pengembangan potensi individu atau *the possibility of growth*

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

2.1.3 Disiplin Kerja

1) Definisi Disiplin Kerja

Menurut Siagian (2003) disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan yang harus ditaati. Disiplin merupakan sikap hormat yang ada dalam diri karyawan, yang membuat ia dapat [redacted] sukarela patuh terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan Sutrisno, 2009:82).

UNMAS DENPASAR

Menurut Dewi, dkk (2021) disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku, dimana karyawan selalu datang dan pulang tepat waktu dan mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, disiplin karyawan yang baik akan mempercepat pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Sutrisno (2009:90) dalam menerapkan disiplin kerja perusahaan harus membuat peraturan yang bersifat jelas, mudah dipahami dan adil, yaitu berlaku bagi pimpinan yang tertinggi maupun bagi karyawan yang terendah.

Disiplin kerja memiliki peranan tinggi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan segala peraturan yang disusun oleh perusahaan. Karyawan yang berperilaku disiplin biasanya akan berhasil dalam pekerjaan karena mereka mampu mengatur apa yang menjadi prioritasnya sehingga kinerjanya juga akan baik (Rivai 2009)

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya baik itu pimpinan yang tertinggi maupun bagi karyawan.

2) Faktor Penilaian Disiplin Kerja

Setiyawan dan Waridin (2008), ada 5 faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pemberian layanan pada masyarakat, yaitu:

(1) Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk [illegible] kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif. (2) Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi. (3) Kompensasi yang diperlukan meliputi: saran, arahan atau perbaikan. (4) Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal. (5) *Konservasi* meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

UNMAS DENPASAR

3) Perspektif dan Konsep disiplin Kerja

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Rivai (2004) :

a) Disiplin retributive (*retributive discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.

b) Disiplin korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengkoreksi perilakunya yang tidak tepat.

c) Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan *disipliner*.

d) Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Rivai (2004) juga menyebutkan ada tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan d*isipliner*, yaitu:

a) Aturan tungku panas yaitu pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner.

b) Tindakan disiplin *progresif* yaitu untuk memastikan bahwa terdapat hukum minimal yang tepat terh[redacted]

c) Tindakan disiplin positif yaitu dalam banyak situasi, hukuman tindakan memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku.

UNMAS DENPASAR

4) Indikator Disiplin Kerja

Hasibuan (2017:194) menjelaskan indikator-indikator disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut:

a) Kehadiran di tempat kerja.

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan dan biasanya pegawai yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

b) 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.

c) 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.

d) 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.

e) 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 [redacted]

UNMAS DENPASAR

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorog semangat kerja serta terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan pendapat indikator disiplin kerja menurut Rivai (2005:444) ialah :

a) Kehadiran. Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

b) Ketaatan terhadap peraturan kerja. Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

c) Ketaatan pada standar kerja. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

d) Tingkat kewaspadaan tinggi Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu efektif dan efisien.

e) Bekerja etis Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan *indisipliner*, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

Menurut Soerjono (2010:67) mengemukakan indikator-indikator disiplin kerja karyawan yaitu:

a) Ketepatan waktu

Para karyawan datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik

b) Menggunakan peralatan kantor dengan baik

Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor dapat mewujudkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peralatan kantor dapat terhindar dari kerusakan

c) Tanggung jawab yang tinggi

Karyawan senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja.

UNMAS DENPASAR

d) Menghasilkan pekerjaan yang memuaskan

Dengan menghasilkan pekerjaan yang memuaskan maka dapat menunjukkan bahwa karyawan memiliki disiplin kerja yang baik

e) Ketaatan terhadap aturan kantor

Karyawan memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenal/identitas, membuat ijin bila tidak masuk kantor.

2.1.4 Kinerja

1) Definisi Kinerja

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum, karena dalam perkembangannya pastilah menitik beratkan pada sumber daya manusia guna menjalankan fungsinya dengan [redacted] dalam menghadapi perubahan bisnis dan lingkungan yang terjadi kedepan. Tidak dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual moral dari para pelaku organisasi di semua level pekerjaan sangat dibutuhkan (Utami dkk. 2020). Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006). Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

UNMAS DENPASAR

Menurut Bambang Guritno dan Waridin (2005) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Hakim (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan (Masrukhin dan Waridin, 2004).

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2) Penilaian Kinerja

Untuk menilai kinerja karyawan tentunya ada yang menjadi acuan atau penilaian. Siagian (2003), terdapat tujuh elemen kunci dalam penilaian kinerja, yaitu:

a) Sasaran penilaian kinerja adalah para karyawan sehingga diperoleh informasi yang akurat mengenai kinerja tersebut.
b) Standar kinerja digunakan sebagai alat ukur.
c) Alat pengukur kinerja ciri-cirinya adalah mudah digunakan, dapat dipercaya, menunjukkan perilaku yang kritikal, dapat didiversifikasi orang lain, mengukur kinerja yang ditampilkan secara reguler.

d) Menghasilkan penilaian kinerja yang objektif.

e) Hasil penelitian kinerja harus dicatat secara akurat dan lengkap dalam arsip kepegawaian setiap karyawan.

f) Bahan informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja akan digunakan oleh manajemen untuk berbagai kepentingan pengambilan keputusan.

g) Penilaian kinerja merupakan kegiatannya yang sifatnya *siklikal*. Artinya secara berkala dalam kehidupan kekayaan seseorang dalam organisasi.

3) Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut perusahaan pada umumnya untuk memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain, dianggap atau sejajar dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri. Menurut Mangkunegara (2017 : 67) mengungkapkan bahwa terdapat dua faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan, yakni sebagai berikut :

a) Faktor Kemampuan (*Ability*)

UNMAS DENPASAR

Secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge and skill*). Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Pimpinan dan karyawan yang memiliki kemampuan yang baik dalam menganalisa dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik akan memberikan hasil kinerja yang memuaskan.

b) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan terarah untuk mencapai tujuan kerja. Motivasi merupakan dorongan antara pimpinan dengan karyawan dalam menghadapi berbagai masalah dalam bekerja dan mengatasi masalah tersebut dengan mencari solusi secara bersama.

4) Indikator Kinerja

Indikator kinerja digunakan untuk mengukur seberapa baik kinerja karyawan itu sendiri. Menurut Mangkunegara (2017 : 75) indikator-indikator dari kinerja adalah meliputi :

a) Kualitas kerja. Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan.
b) Kuantitas kerja. Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.
c) Kendala kerja. Dapat tidaknya diandalkan merupakan apakah pegawai dapat mengikuti instruksi, me[illegible]an rajin dalam bekerja.
d) Sikap kerja. Sikap kerja yang me[illegible] perusahaan, pegawai lain pekerjaan serta kerja sama.

UNMAS DENPASAR

Mathis dan Jackson (2010:324) menetapkan indikator dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

a) *Quantity of output* (kuantitas keluaran) Standar keluaran (*output*) lebih banyak digunakan untuk menilai prestasi karyawan di bagian produksi atau teknis.
b) *Quality of output* (kualitas keluaran) Jika yang digunakan dalam mengukur prestasi kerja karyawan itu.

c) *Timelines of output* (waktu keluaran) Ketepatan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang sering digunakan sebagai ukuran atau penilaian terhadap prestasi kerja.

d) *Presences at work* (tingkat kehadiran) Jika kehadiran karyawan di bawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap organisasi.

e) *Efficiency of work completed* (efisiensi pekerjaan yang telah diselesaikan) Melakukan setiap kegiatan suatu organisasi dengan tujuan untuk dapat memperoleh hasil yang dikehendaki dengan usaha yang seminimal mungkin sesuai dengan standar yang ada.

f) *Effectiveness of work completed* (efektivitas pekerjaan yang telah diselesaikan) Suatu pekerjaan dikatakan efektif jika diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana.

Menurut (Sutrisno, 2016) bahwa terdapat beberapa faktor-faktor indikator kinerja karyawan yaitu:

1) Hasil kerja, yaitu meliputi tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan.
2) Pengetahuan pekerjaan, yaitu pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dari hasil kerja
3) Inisiatif, yaitu tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khusunya dalam hal penagangan masalah-masalah yang timbul.
4) Sikap yaitu semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan
5) Disiplin waktu dan absensi yaitu ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

UNMAS DENPASAR

2.2 Hubungan antar variabel

2.2.1 Hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan

Dalam menjaga kinerja yang tinggi, gaya kepemimpinan tidak dapat diremehkan karena kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahannya untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Utami 2016). Oleh sebab itu pemimpin harus mampu memberikan dorongan dan arahan pada karyawan guna meningkatkan kinerjanya (Hamid dan Kurniawaty 2020). Gaya kepemimpinan yang tegas dan baik dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa lebih nyaman dan lebih mampu memahami tugas yang ditetapkan ketika gaya kepemimpinan dari pemimpinnya jelas dan tegas. Ini berdampak besar pada kinerja karyawan juga, dan mereka dapat bekerja lebih baik (Ismayati dan Tahir 2021). Sedangkan penelitian lain yang dilakukan oleh Bam[redacted] bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mardiani dan Sepdiana (2021) bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan. Penelitian yang dilakukan oleh Wokas dkk (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti gaya kepemimpinan sebagai salah satu penggerak bagi karyawan untuk kinerja yang baik, selain itu komunikasi yang baik dari seorang pemimpin dapat meningkatkan kinerja karena karyawan merasa didengarkan dan itu memotivasi

karyawan untuk melakukan yang terbaik dan mencapai tujuan perusahaan. Penelitian yang sama pun dilakukan oleh Karlina dan Herni (2022) menyatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang serupa juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Efendi 2020).

2.2.2 Hubungan motivasi dengan kinerja karyawan

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruh kinerja, motivasi digunakan untuk memacu tingkat produktivitas yang dihasilkan oleh seorang karyawan karena seseorang belum tentu bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga masih diperlukan nya pendorong agar seseorang mau mengerahkan segala potensi nya karena itu motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Sembiring dkk 2021). Ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Utami dan Wedasuwari (2019) yang menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karaywan, hal ini berarti semakin [redacted] yang dirasakan oleh karyawan akan meningkatkan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2021) dengan isi penelitian nya menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena kurang nya pengahargaan berupa pujian ataupun bonus dari atasan kepada bawahan yang mengakibatkan rendah nya motivasi karyawan dalam bekerja. Penelitian dengan hasil yang sama dikemukakan oleh Wokas dkk (2022) dimana motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

Penelitian menurut Farisi dkk (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi yang positif harus tetap

dipertahankan karena dapat meningkatkan kinerja karyawan seperti pemimpin harus memperhatikan kepetingan karywan maupun kepentingan perusahaan agar motivasi tetap terjaga sehingga kinerja karywan pun meningkat. Setiap perusahaan selalu mengharapkan karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi, karena dengan adanya motivasi yang tinggi akan memacu tingkat produktivitas yang dihasilkan oleh seorang karywan, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karywan Alfi (2023).

2.2.3 Hubungan disiplin dengan kinerja karyawan

Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi. Cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja melalui disiplin ini diantaranya dengan tepat pada waktu dan taat pada peraturan di tempat kerja, dengan disiplin yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan maka disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Prabowo 2019). Penelitian yang sejalan dilakukan oleh [redacted] (2020) dimana disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Risiko pekerjaan yang tinggi sangat memerlukan ketaatan dan kedisiplinan karyawan dalam mematuhi aturan maupun standar operasional prosedur yang diterapkan perusahaan, maka kesalahan dan risiko kerja akan semakin rendah, maka kedisiplinan penting dalam kinerja seorang karyawan.

UNMAS DENPASAR

Hasil penelitian ini pun didukung oleh Huzaimah dan Wildan (2023) yang mengatakan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, ini artinya kedisiplinan yang diterapkan dan ditegaskan pada karyawan akan memunculkan rasa patuh dan giat dalam bekerja, karena disiplin kerja merupakan aspek yang

sangat krusial, maka harus ditanamkan disiplin kerja kepada seluruh pegawai karena menyangkut tanggung jawab moral pegawai terhadap pekerjaannya. Penelitian yang memiliki hasil yang berbeda yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Muna dan Isnowati 2022). Hasil penelitian yang sama juga dinyatakan oleh Tusholihah dkk. (2019), Maisyuroh dan Ubaidillah (2023) isi dari penelitian tersebut menyatakan bahwa disiplin tidak berpengaruh terhadap kinerja karywan. Sedangkan menurut Dewi dkk (2021) dan Hardiansyah dan Bahrun (2023) menyatakan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja, maka dapat disimpulkan semakin tinggi kedisiplinan yang dilakukan oleh karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan.

2.3 Hasil Penelitian sebelumnya

Berbagai penelitian telah dilakukan oleh berbagai pihak untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian – penelitian tersebut penting sebagai dasar acuan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaanya untuk mengetahui hasil yang telah dilaksanakan oleh peneliti sebelumnya.

UNMAS DENPASAR

2.3.1 Gaya kepemimpinan

Penelitian yang dilakukan oleh Efendi (2020) yang menyatakan hasil penelitian gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil yang sama juga ditemukan oleh Siti, dkk (2020) menyatakan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Bebeda dengan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Bambang (2023) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang sama

juga dikemukakan oleh Wibowo dan Syafii (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada. Hasil penelitian Ismayati dan Tahir (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian yang sama juga dinyatakan oleh Utami dan Wedasuwari (2019) kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Adriyanti, dkk (2023) yang menyatakan hasil penelitian gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Suryani dkk (2023) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian dengan hasil berbeda yang dilakukan oleh Mardiani dan Sepdiana (2021) dalam penelitian nya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Iskandar dkk. (2023) memiliki hasil adanya pengaruh terhadap variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja [redacted] dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Agus dan Herlambang (2023) yang menyatakan hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

2.3.2 Motivasi

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusumayanti dkk. (2020) dengan hasil penelitian Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Liyas (2019) dengan hasil penelitian bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian Arisanti dkk. (2019) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. penelitian yang serupa dikemukakan oleh Utami dan

Wedasuwari (2019) mengemukakan hasil penelitian bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. penelitian yang dilakukan oleh Farisi dkk (2020) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berbeda dari hasil penelitian yang ditemukan oleh Hidayat (2021) menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian dari Sembiring dkk (2021) memiliki hasil penelitian nya bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sama dengan hasil penelitian menurut Islamudin dan Sari (2023) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Adapun hasil penelitian yang berbeda yang dinyatakan oleh Rozali dan Kusnadi (2020) dengan isi penelitian menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang berbeda juga dinyatakan oleh Swadiputra, dkk (2021) yang menayatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hasyim dkk (2020), menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif secara [redacted] kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR

2.3.3 Disiplin

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Prabowo (2019) dengan hasil penelitian bahwan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang sama juga dikemukan oleh Sadat dkk (2020), dan Putra, dkk (2022) dimana isi penelitian nya menyatakan bahwa displin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian lain yang dilakukan oleh Muna dan Isnowati (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Serta ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tusholihah dkk (2019), dengan isi peneltian disiplin tidak berpengaruh

terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Dewi, dkk (2021), dengan isi penelitian nya yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain pun juga mengatakan bahwa disiplin kerja ditemukan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Huzaimah dan Wildan 2023). Penelitian dengan hasil yang sama dilakukan oleh Hardiansyah dan Khairul Bahrun (2023) menyatakan hasil penelitian sebagai berikut bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada. Penelitian yang berbeda pun dinyatakan oleh Maisyuroh dan Ubaidillah (2023) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhdap kinerja karyawan. Peneliti lain pun menyatakan hal yang sama dimana disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Irawan, dkk 2021). Hasil dari penelitian dari Hapsari dkk (2022) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

UNMAS DENPASAR