

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

2.1 Landasan teori

2.1.1 *Behavioral Theories Of Leadership*

Behavioral Theories Of Leadership merupakan reaksi atas Trait Theory, Teori perilaku atau Behavioral Theories ini menghadirkan sudut pandang baru mengenai kepemimpinan. Teori ini memberikan perhatian kepada perilaku para pemimpin itu sendiri, daripada karakteristik mental, fisik, dan sosial pemimpin tersebut. Teori ini menganggap, bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dan perilaku tersebut dapat dipelajari atau dilatih. Selain itu, teori ini menganggap bahwa kepemimpinan yang sukses adalah kepemimpinan yang didasarkan pada perilaku yang dapat dipelajari (Gibson dalam Firmansyah,2021)

Teori perilaku berpandangan bahwa kepemimpinan merupakan hal utama bagi kinerja, dalam hubungan ini kepemimpinan dilihat dari perilakunya dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin, dalam pandangan teori perilaku ini, perilaku spesifik membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Pertanyaan dasarnya adalah apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin. Teori ini mencakup hasil studi Iowa juga termasuk hasil studi Michigan, studi Ohio, Managerial grid/leadership grid, serta Leader-member Exchange Theory (Schermerhorn dalam Suharsaputra, 2016).

Teori perilaku disebut juga dengan teori sosial dan merupakan sanggahan yang

umumnya dikenal sebagai teori sosial. Pemimpin diciptakan, bukan dilahirkan; (*leaders are made, not born*) mereka harus dipersiapkan, dididik, dan dibentuk. Dengan pelatihan, pendidikan, dan motivasi diri yang tepat, siapa pun bisa menjadi pemimpin. Pendekatan ini berfokus pada bagaimana pemimpin benar-benar bertindak saat memengaruhi orang lain, yang ditentukan oleh gaya kepemimpinan setiap orang, bukan karakteristik atau atribut yang harus dimiliki seorang pemimpin. Teori ini berlandaskan pada prinsip bahwa kepemimpinan merupakan suatu bentuk perilaku individu yang bertujuan untuk mengarahkan dan memotivasi sekelompok orang dalam rangka mencapai sasaran bersama. Dalam pandangannya, teori ini menekankan bahwa pola perilaku bukan karakteristik pribadi seorang pemimpin, dapat mengajarkan orang cara memimpin. Alasannya adalah mungkin sulit untuk menentukan sifat (*traits*) seseorang.

Menurut beberapa ahli, seperti Owen (1973), perilaku dapat diajarkan. Ini menyiratkan bahwa kepemimpinan yang efektif akan mungkin bagi mereka yang memiliki pelatihan dalam perilaku kepemimpinan yang tepat. Namun, temuan penelitian telah menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang sesuai dalam satu konteks tidak selalu sesuai dalam konteks lain. Namun, sejumlah faktor memengaruhi seberapa efektif gaya kepemimpinan ini. Menurut temuan penelitian, kelompok yang paling sukses memiliki semacam kepemimpinan bersama, menurut Robert F. Bales (Stoner, 1986). Satu anggota melakukan fungsi tugas sementara yang lain melakukan peran sosial. Alasan pemisahan tugas ini adalah bahwa seorang individu yang perhatiannya akan terfokus pada satu peran dan mengorbankan peran lainnya.

Pendekatan perilaku ini lebih memfokuskan kepada beberapa tindakan yang diterapkan oleh pemimpin, seperti halnya cara mereka melakukan delegasi, bagaimana mereka berkomunikasi dengan orang-orang, serta bagaimana mereka memotivasi para pegawai, dan seterusnya. Perilaku, tidak seperti faktor personal, dapat dipelajari sehingga mereka yang mendapatkan pendidikan atau pelatihan yang memadai mengenai kepemimpinan akan mampu menjadi pemimpin yang efektif. Para teoritis yang melakukan pendekatan perilaku kepemimpinan pada dasarnya memfokuskan pada dua dimensi dari perilaku kepemimpinan adalah fungsi fungsi kepemimpinan (*leadership functions*) dan gaya kepemimpinan (*leadership styles*).

Hubungan *Teori Behavioral Of Leadership* dengan variabel perilaku Kepemimpinan (X1) dan Disiplin kerja (X2) menggunakan analisis lima dimensi sebagai berikut :

a. Dimensi yang pertama

Dimensi yang pertama adalah pemenuhan kebutuhan karyawan. Kepala manajer perusahaan ini dalam pemenuhan kebutuhan karyawan memberikan fasilitas berupa training dan pelatihan khusus bagi karyawannya untuk meningkatkan pengetahuan dalam bekerja. Tidak hanya memberikan training, Kepala manajer perusahaan juga memberikan fasilitas berupa mesin, peralatan dan tunjangan kepada karyawan.

b. Dimensi yang ke dua

Dimensi yang kedua dengan melihat keterlibatan karyawan. Kepala manajer perusahaan lebih condong menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini dibuktikan dengan perilaku partisipasi dari bawahan dalam kegiatan yang dilakukan

da penyelesaian permasalahan yang terjadi diperusahaan. Kepala manajer akan melihat permasalahanya dan akan dicari solusi yang terbaik untuk menyelesaikanya. Permasalahan yang dialami perusahaan akan didiskusikan bersama sama melalui diskusi.

c. Dimensi yang ketiga

Dimensi yang ketiga yaitu komunikasi dengan karyawan. Dalam menjalin komunikasi dengan karyawan, komunikasi dengan karyawan, Kepala pimpinan manajer perusahaan menggunakan komunikasi dua arah dan lebih condong menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Komunikasi karyawan dan pemimpin terjalin dengan bai, sehingga jika ada permasalahan selalu akan didiskusikan dan dikoordinasikan bersama-sama.

d. Dimensi yang ke empat

Dimensi yang keempat yaitu power dalam reward. Dalam hal ini Kepala manjer perusahaan dalam hal kedisiplinan seorang karyawan, perusahaan memberikan reward bagi karyawan yang disiplin dalam bekerja. Reward dapat berupa barang atau benda

e. Dimensi yang ke lima

Dimensi yang kelima pengambilan keputusan karena semua keputusan yang diambil berdasarkan keputusan bersama. Kepala manajer perusahaan cukup berhasil mempengaruhi karyawan untuk saling bekerja sama agar tujuan dalam proses pengambilan keputusan pelaksanaan tercapai.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris *to manage*, yang berarti menangani, menyusun, mengelola administrasi. Secara umum, manajemen dipahami sebagai Manajemen dapat didefinisikan sebagai serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian, yang dijalankan secara sistematis untuk menetapkan dan mewujudkan tujuan organisasi melalui pemanfaatan optimal sumber daya manusia serta elemen pendukung lainnya (Terry dalam Ansory & Indrasari, dikutip oleh Indah, 2018:9).

Manajemen sumber daya manusia dipandang sebagai suatu proses manajemen yang berfokus pada optimalisasi potensi tenaga kerja melalui penerapan berbagai metode untuk meningkatkan kinerja mereka dalam rangka mencapai tujuan organisasi sebaik mungkin, menurut Edison Emron dkk. (2020:10). Menurut Sadili Samsudin (2019:22), manajemen SDM adalah serangkaian tugas yang melibatkan pemanfaatan karyawan, pengembangan kemampuan mereka, penilaian kinerja mereka, dan pemberian penghargaan kepada mereka sebagai anggota penting suatu perusahaan atau unit bisnis.

Berbagai perspektif ahli menunjukkan bahwa peran manajemen sumber daya manusia sangat esensial dalam mengarahkan potensi individu menuju pencapaian tujuan organisasi, pengembangan pegawai, serta kontribusi terhadap masyarakat secara luas.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dessler (2015:4) mengemukakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia

umumnya terdiri atas lima fungsi pokok yang disepakati oleh sebagian besar ahli, yakni perencanaan, pengorganisasian, penataan staf, kepemimpinan, dan pengendalian merupakan fungsi-fungsi manajerial utama. Adapun aktivitas spesifik yang mencakup dalam masing-masing fungsi tersebut sebagai berikut :

1) Perencanaan

Menetapkan sebuah sasaran dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, serta mengembangkan perencanaan dan peramalan.

2) Pengorganisasian

Menetapkan dan memberikan tugas yang spesifik kepada setiap bawahan, membentuk sebuah departemen, mendelegasikan otoritas kepada bawahan, menetapkan saluran otoritas dan komunikasi, serta mengoordinasikan pekeja bawahan.

3) Penyusunan staf

Menentukan tipe orang yang akan dipekerjakan, merekrut karyawan prospektif, memilih karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan, menetapkan standar kinerja, mengevaluasi kinerja, menasehati karyawan, memberikan kompensasi kepada karyawan.

4) Kepemimpinan

Meminta tolong kepada orang lain atau bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan, menegakkan moral, serta memotivasi bawahan atau karyawan.

5) Pengendalian

Menetapkan standar pada pekerjaan seperti kuota penjualan, standar mutu, atau tingkat produksi, memeriksa bagaimana kinerja actual dibandingkan dengan

standar – standar ini : mengambil tindakan kolektif seta sesuai kebutuhan.

Tabel 2.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Edwin B. Flippo	Dale Yorder	T. Hani Handoko	Gary Dessler	Malayu S.P. Hasibuan
1. Perencanaan	1. Penempatan tenaga kerja	1. Penarikan	1. Rekrutmen	1. Perencanaan
2. Pengorganisasian	2. Hubungan Industrial	2. Seleksi	2. Seleksi	2. Pengarahan
3. Pengarahan	3. Administrasi Penggajian	3. Pengembangan	3. Kompensasi	3. Pengorganisasian
4. Pengawasan	4. Fasilitas dan Layanan Karyawan	4. Pemeliharaan	4. Pelatihan	4. Pengawasan
5. Pengadaan	5. Pelatihan Karyawan	5. Penggunaan	5. Pengembangan	5. Pengembangan
6. Pengembangan				6. Kompensasi
7. Kompensasi				7. Integrasi
8. Integrasi				8. Pemisahan
9. Pemeliharaan				
10. Kedisiplinan				

Sumber: Yani

c. Manfaat Dari Manajemen Sumber Daya Manusia

Penerapan sistem manajemen sumber daya manusia secara efektif berpotensi menghasilkan dampak strategis yang signifikan bagi keberlangsungan dan daya saing suatu organisasi. Beberapa kontribusi utama dari pengelolaan SDM tersebut antara lain meliputi:

- 1) Organisasi atau perusahaan akan memiliki system informasi kepegawaian.
- 2) Organisasi atau perusahaan akan memiliki hasil evaluasi jabatan.
- 3) Organisasi atau perusahaan akan memiliki kemampuan dan kapasitas tenaga kerja.
- 4) Organisasi atau perusahaan akan mampu meningkatkan efesiensi dan efektivitas rekrutmen pegawai.
- 5) Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan pelatihan secara efektif dan efisien.
- 6) Organisasi atau perusahaan akan dapat melakukan penilaian kerja secara

efisien dan efektif

- 7) Organisasi atau perusahaan akan mampu mengelola pengembangan karier secara optimal.
- 8) Organisasi atau perusahaan akan dapat mampu merancang struktur gaji, kompensasi dan tujuan secara sistematis.

2.1.3 Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Moehariono (2019) berpendapat bahwa tindakan bentuk konkret dari pelaksanaan program atau kebijakan yang berkaitan dengan proses perencanaan strategis yang terarah akan menghasilkan pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi. Sutrisno (2018) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi yang dilakukan dalam batasan wewenang dan tanggung jawabnya serta dalam batasan ketentuan organisasi, etika, dan hukum.

Selanjutnya, Mangkuprawira (2019) mengemukakan bahwa kinerja mencerminkan kemauan individu atau kelompok untuk menjalankan kewajiban kerja dan menyelesaikannya sesuai dengan peran dan fungsi yang telah ditetapkan, guna mencapai hasil yang diharapkan. Sementara itu, menurut Siagian (2018), kinerja karyawan merujuk pada pencapaian output kerja dalam rentang waktu tertentu dengan penekanan pada aktivitas yang dilakukan dalam kurun waktu tersebut.

Menurut Suparyadi (2015:3), dalam konteks manajemen, kinerja dan produktivitas merupakan dua istilah yang memiliki konsep berbeda. Istilah kinerja

diadaptasi dari kata “Performance” dalam bahasa Inggris, artinya penampilan atau unjuk kerja. Sementara itu, produktivitas atau productivity merujuk pada hasil yang diperoleh dari suatu proses tertentu. Oleh karena itu, kedua istilah ini tidak dapat digunakan secara bergantian untuk merujuk pada objek yang sama. Namun demikian, masih banyak pembahasan dalam manajemen yang mencampurkan pengertian kinerja dan produktivitas, sebagaimana kekeliruan dalam membedakan antara efisiensi dengan efektivitas, atau antara profitabilitas dengan produktivitas.

Berdasarkan pada berbagai pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah bentuk pencapaian kerja individu yang selaras dengan standar dan indikator yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu. Guna mengevaluasi kesesuaian antara hasil kerja dan prosedur yang telah ditentukan, diperlukan proses penilaian kinerja secara sistematis.

Kinerja karyawan mencakup berbagai kriteria penilaian. Schuler dan Jackson dalam Donni (2019:180) mengemukakan bahwa terdapat tiga kriteria utama yang berkaitan dengan kinerja, yaitu sebagai berikut :

- 1) Sifat

Kriteria berdasarkan sifat berfokus pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Jenis kriteria ini menitik beratkan pada aspek individu tersebut, bukan pada hasil yang berhasil atau tidak berhasil dicapai dalam pelaksanaan tugasnya.

- 2) Perilaku

Kriteria yang berbasis pada perilaku menitikberatkan pada cara karyawan melaksanakan pekerjaannya. Kriteria ini sangat relevan untuk jenis pekerjaan

yang menuntut interaksi antarpersonal, seperti dalam menilai apakah seorang karyawan bersikap ramah atau memiliki kepribadian yang menyenangkan dalam lingkungan kerja.

3) Hasil

Kriteria yang berkaitan dengan hasil semakin banyak digunakan seiring dengan meningkatnya perhatian terhadap produktivitas dan daya saing global. Fokus penilaian kinerja ini terletak pada pencapaian atau output yang dihasilkan, bukan pada proses atau cara pencapaian hasil tersebut.

b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, menurut Mathis dan Jackson dalam buku Donni (2019:180), antara lain:

1) Kemampuan Individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik jika memiliki tingkat keterampilan baik.

2) Usaha yang dicurahkan

Karyawan mengerahkan banyak upaya dalam pekerjaan, motivasi, dan kehadirannya. Tingkat upaya mencerminkan dorongan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efektif. Sekalipun seseorang cukup terampil untuk melakukan tugas, jika mereka mengerahkan upaya minimal, pekerjaan itu tidak akan berhasil.

3) Lingkungan Organisasional

Dalam konteks organisasi, perusahaan menyediakan berbagai fasilitas bagi karyawan, yang mencakup program pelatihan dan pengembangan, pemanfaatan teknologi, serta dukungan manajerial..

c. Meningkatkan Kinerja Karyawan

Peningkatan kinerja karyawan merupakan hal yang perlu dilakukan secara berkelanjutan. Meskipun konsep ini tampak sederhana, namun memiliki peran yang sangat krusial. Sebuah tim dapat mengalami peningkatan yang signifikan dan berkesinambungan melalui evaluasi terhadap pencapaian keberhasilan maupun kegagalan yang telah dialami.

Menurut Tyson dan Jackson dalam Donni (2019:183), terdapat empat tahapan dalam perencanaan kerja untuk meningkatkan kinerja, yaitu sebagai berikut :

- 1) Memulai tugas-tugas yang telah dilaksanakan oleh tim serta membiarkan anggota mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat keberhasilan.
- 2) Menyeleksi faktor kunci yang relevan dan mengeliminasi unsur yang tidak memberikan kontribusi nyata.
- 3) Menyetujui bagaimana membuat faktor-faktor tersebut dengan tepat dan menyingkirkan yang lain.
- 4) Melakukan analisis terhadap faktor-faktor tersebut baik pada level tim maupun individu.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson dalam Elvie (2018:74) mengemukakan bahwa terdapat empat indikator utama dalam menilai kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1) Kualitas Kerja

Meningkatkan sebuah pelayanan di desa adalah tugas seorang pegawai maka sebuah pemerintahan memerlukan kualitas kerja pegawai yang sangat baik.

2) Kuantitas Kerja

Dalam sebuah pemerintahan desa sangat diperlukan kuantitas kerja, karena beriringnya perkembangan globalisasi sangat berpengaruh terhadap pemerintahan, maka seorang kepala desa harus melihat kuantitas seorang pegawainya agar mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan di pemerintahan.

3) Waktu Kerja

Kemampuan suatu organisasi untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua level dalam manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi seorang pegawai dalam menyelesaikan suatu produk atau jasa yang menjadi tanggung jawabnya.

4) Kerja Sama

Pada dasarnya, kerja sama merupakan ikatan jangka panjang bagi semua komponen dalam melakukan berbagai aktivitas. Kerjasama merupakan tuntutan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

2.1.4 Perilaku Kepemimpinan

a. Pengertian Perilaku Kepemimpinan

Fransisco dkk (2023) Para manajer memanfaatkan serangkaian sifat yang dikenal sebagai perilaku kepemimpinan untuk mempengaruhi karyawan dalam perusahaan, bawahan, dan bawahan untuk mencapai tujuan komersial atau

organisasi. Perilaku kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai tindakan dan metode yang disukai dan sering digunakan oleh para pemimpin.

Aulia Anshari dan Supardi (2022) Kemampuan untuk membujuk orang lain agar mencapai tujuan bersama dikenal sebagai kepemimpinan.

Dalam pandangan Al Fadjar dan Meithiana (2018:90), Davis dan Newstrom mendefinisikan perilaku kepemimpinan sebagai cara seorang pemimpin bertindak dalam kaitannya dengan kapasitasnya untuk memimpin. Biasanya, manifestasi ini berbentuk pola tertentu.

Dari beberapa pendapat dapat disimpulkan perilaku kepemimpinan adalah perwujudan tingkah laku untuk mempengaruhi individu-individu dalam organisasi guna mencapai tujuan bersama yang ditetapkan.

b. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Kalsoom, Khan, dan Zubair (2018) Manajemen kepemimpinan yang efektif hanya dapat berfungsi secara optimal apabila dijalankan secara konsisten dengan misi organisasi. Peran sentral seorang pemimpin mencakup fungsi strategis seperti mengarahkan, mengorganisasi, membimbing, melatih, dan mengoordinasikan sumber daya—secara keseluruhan, merupakan proses mentransfer elemen-elemen penting dalam manajemen (6M) kepada bawahan. Hal ini bertujuan agar seluruh anggota organisasi dapat bergerak selaras dengan visi pemimpin dalam mencapai sasaran institusional. Tugas utama manajemen mencakup kegiatan seperti menyampaikan informasi, mengelompokkan tugas, memberikan pengajaran, melatih, serta memimpin. Secara fungsional, tugas-tugas tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam lima fungsi utama manajemen, yaitu:

1) Fungsi Intruksi

Prasetyo et al., (2020) Fitur ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terjadi adalah satu arah. Sebagai seorang komunikator, pemimpin memiliki peran dalam menentukan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan harus melakukannya, dan di mana pekerjaan harus dilaksanakan, sehingga keputusan tersebut dapat benar-benar diimplementasikan. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi orang lain agar mau mengikuti arahan yang diberikan.

2) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan tugas tersebut, pemimpin berusaha untuk mengaktifkan orang-orang yang berada di bawah kepemimpinannya, baik dalam partisipasi dalam pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaannya. Partisipasi tidak berarti memberikan kebebasan untuk bertindak sesukanya, tetapi terjadi dalam bentuk kerjasama yang terkendali dan tetap menghormati tanggung jawab utama orang lain. Meskipun ada partisipasi, tanggung jawab utama tetap harus dipertahankan oleh Direktur, dan bukan Eksekutif.

3) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilakukan dengan memberikan wewenang untuk mengambil atau mengarahkan keputusan, baik dengan persetujuan manajemen atau tanpa persetujuan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti memberikan kepercayaan. Orang-orang yang menerima delegasi harus meyakini bahwa mereka adalah asisten eksekutif yang memiliki prinsip, persepsi, dan aspirasi yang sejalan.

4) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian dalam kepemimpinan yang sukses mengacu pada kemampuan mengoordinasikan kegiatan para peserta dengan tujuan mencapai hasil yang optimal. Fungsi pengendalian dapat dilakukan melalui beberapa aspek, seperti koordinasi, pengawasan, kepemimpinan, dan pengendalian.

c. Macam – Macam Perilaku Kepemimpinan

Dalam buku Arja (2020:7), Mulyadi menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan cara pemimpin untuk memengaruhi pengikutnya. Perilaku kepemimpinan pada dasarnya terbagi menjadi tiga kategori, yaitu:

1) Otokratis (Authoritarian)

Penentu kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin. Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas. Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota. Pemimpin cenderung menjadi “pribadi” dalam pujian terhadap kerja setiap anggota, cenderung tidak terlibat secara aktif dalam dinamika kelompok, kecuali ketika diperlukan untuk menunjukkan kompetensinya.

2) Demokratis (Democratic)

Kelompok diskusi digunakan untuk semua pembuatan kebijakan, dan pemimpin kelompok mendukung dan memfasilitasi pengambilan keputusan. Selain membahas kegiatan dan merumuskan langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok, pemimpin menawarkan dua atau lebih proses alternatif bagi kelompok untuk dipilih ketika bimbingan teknis diperlukan. Kelompok

memutuskan bagaimana membagi pekerjaan, dan anggota bebas untuk berkolaborasi dengan siapa pun yang mereka suka. Tanpa melakukan banyak pekerjaan, pemimpin kelompok mencoba menjadi anggota yang biasa-biasa saja dalam semangat dan semangat dan memuji kelompok secara objektif atau faktual.

3) Kebebasan (Laissez-Faire)

Tipe ini memberikan keleluasaan penuh kepada individu atau kelompok dalam mengambil keputusan, dengan keterlibatan minimal dari pemimpin. Pemimpin hanya menyediakan berbagai sumber daya atau bahan yang diperlukan, dan bersedia memberikan informasi apabila diminta. Namun, pemimpin tidak terlibat dalam diskusi maupun dalam penentuan tugas. Partisipasinya dalam kegiatan kelompok sangat terbatas, dan jika pun memberikan komentar, biasanya bersifat spontan tanpa maksud untuk menilai atau mengarahkan jalannya aktivitas.

d. Indikator Perilaku Kepemimpinan

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019) menyatakan indikator-indikator terkait kepemimpinan antara lain sebagai berikut :

1) Inspirasi dan Visi

Pemimpin perubahan memiliki visi yang jelas dan kompeten menginspirasi pengikut dengan tujuan yang menantang. Mereka mampu mengkomunikasikan visi tersebut dengan cara yang memotivasi dan menggerakkan hati dan pikiran pengikut.

2) Pengaruh Individual

Pemimpin transformasional mampu menginspirasi pengikut secara individual. Mereka memberikan perhatian individual, mendengarkan dengan empati, dan membantu pengikut merasa dihargai dan diperhatikan.

3) Stimulasi Intelektual

Pemimpin perubahan mendorong para pengikutnya untuk berpikir secara kritis, mempertanyakan kondisi yang ada, serta mengembangkan gagasan-gagasan baru. Mereka membangun lingkungan yang kondusif bagi eksplorasi intelektual, inovasi, dan kreativitas.

4) Perhatian Terhadap pengembangan Individu

Pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap pertumbuhan dan perkembangan individu yang berada di bawah kepemimpinannya. Mereka menyediakan dukungan, pelatihan, serta kesempatan untuk pengembangan keterampilan dan kemajuan karier.

5) Pemberdayaan

Pemimpin transformasional memberikan otonomi dan wewenang kepada para pengikut untuk mengambil keputusan serta bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas dan proyek yang menjadi tanggung jawab mereka. Kepemimpinan semacam ini menumbuhkan rasa saling percaya dan mendorong munculnya rasa memiliki terhadap pekerjaan di kalangan pengikut.

2.1.5 Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Agustini (2019:89), disiplin kerja merupakan wujud kepatuhan

terhadap peraturan dan norma yang berlaku di lingkungan perusahaan, yang bertujuan untuk memperkuat komitmen karyawan untuk mendukung tercapainya target visi dan misi perusahaan.

Disiplin kerja menurut Hasibuan (2017:193) merupakan suatu bentuk kesadaran pribadi yang disertai dengan kesediaan untuk menaati segala kebijaksanaan perusahaan dan norma-norma kemasyarakatan yang berlaku di tempat kerja..

Singodimedjo dalam Sutrisno (2019:86) menyatakan Disiplin kerja merupakan keadaan dalam kepatuhan terhadap peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku mencerminkan tingkat kesadaran dan kesiapan individu dalam menjalankan tanggung jawabnya. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja bukan hanya soal ketaatan, tetapi juga wujud komitmen pribadi dalam mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan organisasi, lembaga, atau organisasi, serta ketentuan-ketentuan sosial yang berlaku.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan sikap patuh terhadap peraturan dan norma yang berlaku dalam suatu perusahaan, yang bertujuan untuk memperkuat komitmen karyawan dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan.

b. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Agustini (2019:97-99) faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kompensasi besar/kecil komponsasi besar atau kecil dapat mempengaruhi penegakan disiplin.

- 2) Ada/ tidak adanya pimpinan teladan di perusahaan pemimpin teladan sangatlah penting, karena dalam suatu organisasi/ perusahaan, seluruh karyawan akan memperhatikan bagaimana pimpinan itu mampu menegakkan disiplin dalam dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan diri dari perkataan, tindakan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.
- 3) Ada aturan – aturan tertentu yang bisa dijadikan pedoman. Pengembangan disiplin tidak akan dilakukan dalam organisasi/perusahaan.
- 4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan. Jika ada pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu adanya keberanian dari pimpinan untuk mengambil tindakan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukannya.
- 5) Baik tidaknya pemimpin memperhatikan karyawan.
- 6) Terciptanya kebiasaan – kebiasaan yang mendukung terbentuknya kedisiplinan.

Kebiasaan positif diantaranya sebagai berikut :
 - a. Menunjukkan sikap saling menghormati ketika bertemu di lingkungan kerja.
 - b. Memberikan apresiasi atau pujian pada waktu dan situasi yang tepat, agar karyawan merasa dihargai dan bangga.
 - c. Secara aktif melibatkan karyawan dalam rapat atau diskusi yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab mereka.
 - d. Memberikan informasi kepada rekan kerja, termasuk kepada bawahan saat akan meninggalkan tempat kerja dengan menjelaskan alasan dan tujuan secara terbuka.

c. Jenis – Jenis Disiplin Kerja

Menanamkan kedisiplinan kerja kepada seluruh karyawan dalam suatu instansi bukanlah hal yang mudah, karena memerlukan dukungan dan partisipasi aktif dari seluruh elemen organisasi. Setiap upaya pendisiplinan dilakukan dengan pendekatan yang bersifat edukatif. menurut Agustini (2019:94) adalah:

1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan upaya yang dirancang untuk mengarahkan pegawai agar tidak melakukan pelanggaran terhadap peraturan yang telah ditetapkan. Tujuannya adalah menciptakan pemahaman yang jelas mengenai sikap, perilaku, dan tindakan yang sesuai dengan nilai serta standar organisasi. Dengan memberikan pedoman yang tegas, organisasi berupaya membentuk perilaku disiplin pada setiap pegawai guna mencegah terjadinya penyimpangan sejak awal dari dalam diri. Upaya pendisiplinan ini sangat bergantung pada sejauh mana individu mampu menerapkan disiplin secara mandiri di lingkungan kerja. Dalam hal ini, pihak manajemen perlu memperhatikan tiga aspek penting dalam penerapan disiplin pribadi, yaitu:

- a) Pegawai perlu ditanamkan rasa memiliki terhadap instansi, sebab secara logis, seseorang cenderung menjaga sesuatu yang ia anggap sebagai miliknya sendiri.
- b) Pegawai harus diberikan pemahaman yang jelas mengenai peraturan yang berlaku serta standar yang harus dipatuhi. Penyampaian informasi tersebut sebaiknya dilengkapi dengan latar belakang normatif dari ketentuan-ketentuan yang ada, agar mudah dipahami dan diterima.
- c) Pegawai diberi kebebasan untuk merancang cara-cara pengendalian diri yang

sesuai dengan ketentuan umum yang berlaku di lingkungan kerja, sehingga tercipta kedisiplinan yang bersumber dari kesadaran pribadi.

2) Disiplin Korektif

Disiplin ini bertujuan untuk mencegah terjadinya pelanggaran oleh pegawai sebelum tindakan tersebut dilakukan. Namun, apabila seorang pegawai terbukti melanggar ketentuan prosedur yang ada di organisasi, maka yang bersangkutan akan dikenakan sanksi disipliner. Jenis dan tingkat sanksi yang dijatuhkan disesuaikan dengan berat ringannya pelanggaran yang dilakukan. Penerapan tindakan disiplin terhadap pegawai yang terbukti melanggar aturan merupakan bagian dari upaya penegakan ketertiban dan tanggung jawab di lingkungan kerja atau ketidakmampuan dalam memenuhi standar yang telah ditetapkan dapat mengakibatkan pemberian sanksi, baik dalam bentuk hukuman ringan maupun berat (Nurhuda et al., 2020).

Jika dalam penyampaian arahan, individu dari suatu kelompok kerja memiliki tugas yang jelas dan sudah mencoba untuk membantu melakukan tugasnya, Apabila pimpinan telah berupaya memberikan bantuan dan arahan dalam pelaksanaan tugas, serta menunjukkan kebijaksanaan melalui pemberian kritik yang membangun, namun pegawai yang bersangkutan tetap gagal memenuhi standar kedisiplinan dan tata tertib yang berlaku, maka meskipun terasa berat, penerapan tindakan korektif tetap perlu dilakukan. Tindakan disipliner tersebut harus mengacu pada peraturan yang berlaku, dan seyogyanya dilaksanakan secara berurutan dan efisien.

Menurut Sayles dan Strauss dalam Agustini (2019:95), pemberian sanksi korektif dilakukan secara bertahap, dimulai dari tindakan paling ringan hingga

tindakan yang paling tegas. Terdapat empat tahapan dalam proses ini, yakni:

- a. Teguran secara lisan (*oral warning*)
- b. Teguran tertulis (*written warning*)
- c. Skorsing sementara (*discipline layoff*)
- d. Pemutusan hubungan kerja (*discharge*)

3) Disiplin Progresif

Tujuan dari penerapan disiplin ini adalah untuk memberikan ruang perbaikan bagi karyawan dalam melakukan pelanggaran yang dilakukan, sebelum dijatuhkan sanksi yang lebih berat. Di sisi lain, pendekatan ini juga memungkinkan pihak manajemen untuk mengevaluasi kembali keputusan pemberian hukuman, terutama dalam kasus pelanggaran yang terjadi secara berulang. Seluruh upaya pendisiplinan ini bersifat positif, dengan tetap menjaga semangat kerja pegawai agar tidak menurun. Pelaksanaan pendisiplinan harus bersifat instruktif dan memperbaiki kesalahan untuk mencegah terjadinya masalah yang sama di masa mendatang.

d. Bentuk – Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Ilahi (2017), disiplin kerja dapat diklasifikasikan ke dalam dua bentuk utama, yaitu :

1) *Self imposed discipline* (Disiplin yang timbul dari dirinya)

Disiplin ini berasal dari motivasi internal individu, yang biasanya dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja. Ketika seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, dorongan untuk bertindak disiplin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya akan meningkat. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat menyebabkan menurunnya tingkat kedisiplinan. Dengan kata lain,

kesadaran untuk disiplin terbentuk secara alami dalam diri karyawan, seiring dengan persepsi mereka terhadap pekerjaan dan tanggung jawab yang diemban.

2) *Comand discipline* (Disiplin berdasarkan perintah)

Jenis disiplin ini terbentuk sebagai respons terhadap peraturan dan konsekuensi yang diterapkan oleh organisasi. Karyawan menaati peraturan semata-mata karena adanya dorongan dari luar, seperti ketakutan akan teguran atau hukuman dari pihak manajemen, khususnya dari divisi Human Resources (HR). Dalam konteks ini, kedisiplinan tidak berasal dari niat pribadi, melainkan karena kewajiban untuk mematuhi sistem yang berlaku.

e. Indikator Disiplin Kerja

Indikator disiplin kerja artinya menggunakan waktu secara efektif, masuk kerja dengan tepat waktu dan tidak pernah absen atau izin tidak masuk kerja. Disiplin kerja merupakan salah satu instrumen yang digunakan manajer/pimpinan sebagai sarana komunikasi dalam mengarahkan sesama karyawan, sehingga para karyawan akan bersedia untuk mengubah perilaku dan meningkatkan kesadaran dan kesiapan karyawan untuk mematuhi semua aturan dan norma – norma sosial yang berlaku.

Menurut Singodimedjo dan Sutrisno (2019:94), indikator disiplin kerja mencakup beberapa aspek antara lain :

a) Kepatuhan Terhadap Ketentuan Waktu

Mengacu pada kedisiplinan dalam mematuhi jadwal kerja, termasuk waktu masuk, waktu istirahat, dan waktu pulang kerja sesuai dengan ketentuan yang

ditetapkan oleh perusahaan.

b) Kepatuhan Terhadap Peraturan Perusahaan

Meliputi ketaatan terhadap aturan internal perusahaan yang mendasar, seperti tatacara berpakaian dan etika berperilaku selama menalankan tugas di lingkungan kerja.

c) Kepatuhan Terhadap Etika Perilaku Kerja

Ditunjukan melalui sikap dan tindakan saat bekerja termasuk cara menyelesaikan tugas serta menjaga hubungan baik dengan sesama rekan kerja.

d) Kepatuhan Terhadap Ketentuan Lainnya

Berkaitan dengan berbagai peraturan tambahan yang mengatur hal-hal yang diperbolehkan atau dilaran dilakukan oleh karyawan selama berada di lingkungan perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Rangkuman berbagai penelitian yang telah dilakukan dan relevan dengan penelitian yang sedang disusun disebut penelitian terdahulu. Berikut ini adalah temuan penelitian tentang pengaruh perilaku kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan disajikan sebagai berikut :

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Kusnanto Darmawan (2018)	Kepemimpinan dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Icon Teknologi	Variabel independen: kepemimpinan dan motivasi kerja Variabel dependen: kepuasa kerja	Regresi linier berganda	Variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja
2	Eva Muhammad (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin	Variabel independen: kepemimpinan dan disiplin kerja Variabel dependen: kinerja pegawai Dinas Pendidikan	Regresi linier berganda	Variabel kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Banjarmasin
3	Aas Nawangsih Zainul (2019)	Dampak Penempatan Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.PUTRA MOJO di Kabupaten Lumajang	Variabel independen: dampak penempatan sumber daya Manusia dan disiplin kerja Variabel dependen: kinerja karyawan	Regresi linier berganda	Variabel penempatan SDM dan Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.PUTRA MOJO Di Kabupaten Lumajang

4	Diana Jopinus (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Peawai Pada Kantor Camat Raya	Variabel independen: kepemimpinan dan disiplin kerja Variabel dependen: kinerja Karyawan	Regresi linier berganda	Variabel kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5	Devi Nawangsih Riza (2020)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Pengolahan Kayu Sengon UD. Sentot Jaya Desa Sumberjati Lumajang	Variabel independen: gaya kepemimpinan dan disiplin kerja Variabel dependen: Kinerja karyawan	Regresi linier berganda	Variabel gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6	Hidayah Ainin Riza (2021)	Pengaruh Budaya Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Pengadilan Negeri Lumajang	Variabel independen: budaya kerja dan motivasi kerja Variabel dependen: kinerja pegawai	Regresi linier berganda	Variabel Budaya kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di pengadilan negeri lumajang
7	Nur Heru (2022)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Putrasean Tubber Industri Surabaya	Variabel independen: kepemimpinan dan disiplin kerja Variabel dependen: kinerja karyawan	<i>Partial least square</i>	Variabel kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Putrasean Tubber Industri Surabaya

8	Finna Imam (2022)	Zainul Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Di Pukesmas Penanggal	Variabel independen: motivasi kerja, lingkungan kerja dan budaya organisasi Variabel dependen: disiplin kerja	Regresi linier berganda	Variabel motivasi kerja dan lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja Variabel buaday organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja.
9	Eilien M.Ato'illah Kusnanto (2023)	Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Honorer	Variabel independen: motivasi dan disiplin kerja Variabel independen : kinerja pegawai	Regresi linier berganda	Variabel motivasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai honorer
10	Laras Effiyaldi Johni (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bappeda	Variabel indepen: gaya kepemimpinan dan kedisiplinan kerja Variabel dependen: Kinerja pegawai	Regresi linier berganda	Variabel gaya Kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai bappeda

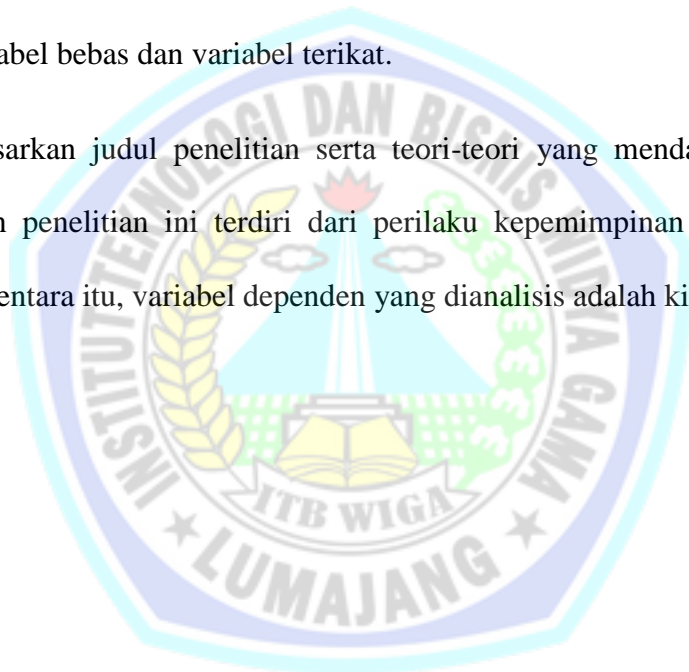
Sumber : Penelitian Terdahulu Tahun 2018- 2024

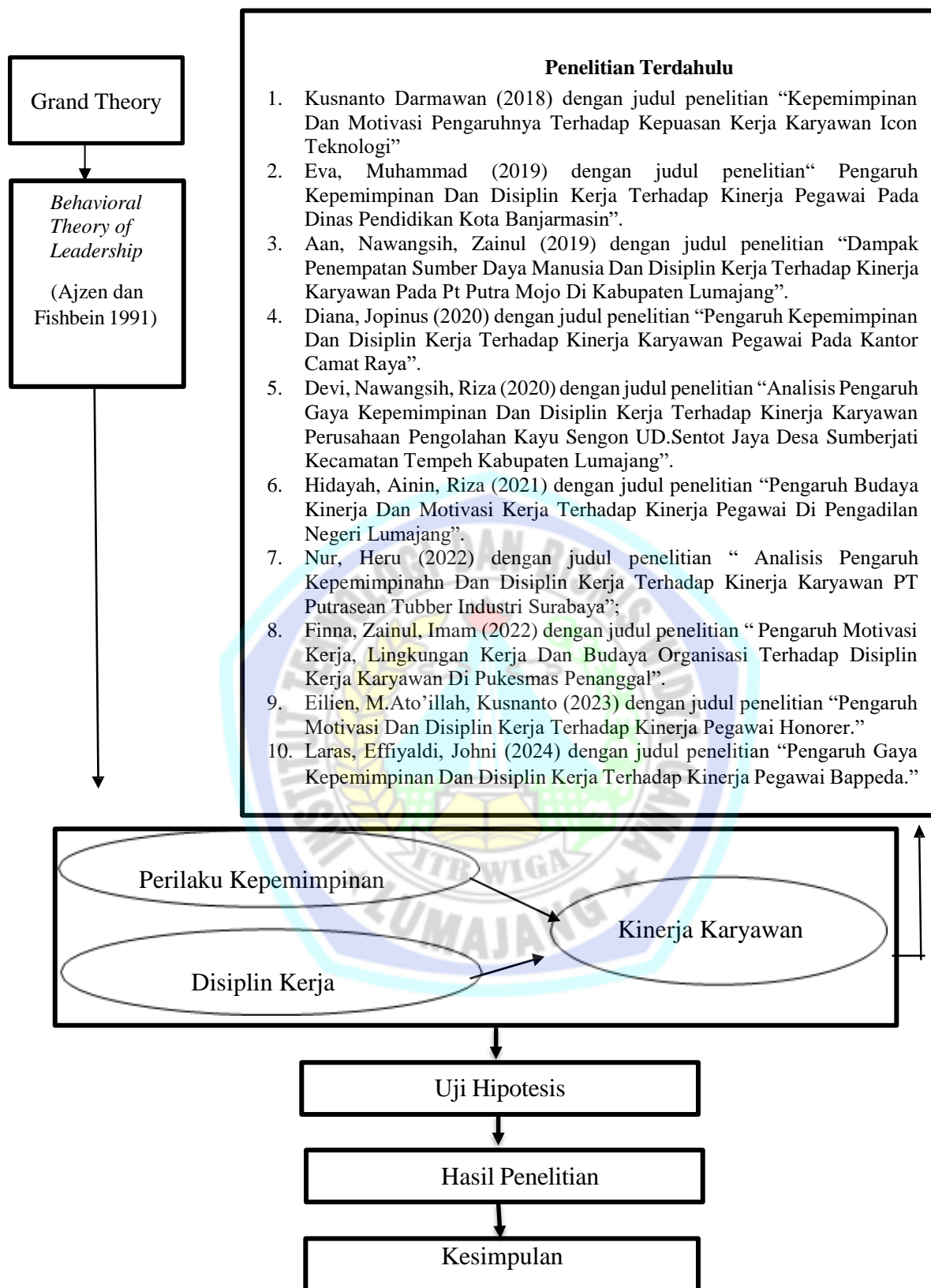
2.3 Kerangka Pemikiran

2.3.1 Kerangka Pemikiran

Menurut Uma Sekaran (1992) dalam Sugiyono (2019), kerangka konseptual dapat dipahami sebagai bentuk konstruksi teoritis yang merumuskan keterkaitan logis antara konsep-konsep atau variabel-variabel yang dianggap relevan dengan permasalahan inti dalam penelitian. Sebuah kerangka konseptual yang tersusun secara sistematis mencerminkan integrasi pemikiran ilmiah mengenai hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat.

Berdasarkan judul penelitian serta teori-teori yang mendasarinya, variabel independen penelitian ini terdiri dari perilaku kepemimpinan dan kedisiplinan kerja. Sementara itu, variabel dependen yang dianalisis adalah kinerja karyawan.





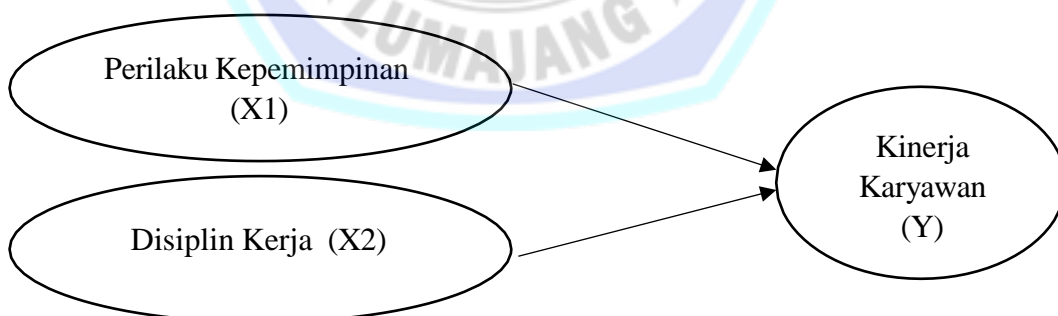
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber : Grand Theory & Penelitian Terdahulu

2.3.2 Kerangka Konseptual

Menurut Bahri (2018), kerangka konseptual dapat diartikan sebagai struktur teoretis yang dirancang untuk memperjelas hubungan antarvariabel penelitian berdasarkan teori-teori yang relevan. Kerangka ini menjadi penting untuk disajikan apabila penelitian mencakup dua atau lebih variabel, di sisi lain apabila studi hanya memfokuskan analisis pada satu variabel secara terpisah maka penyusunan kerangka konseptual tidak selalu diperlukan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan seberapa besar disiplin kerja dan perilaku kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, menentukan dan menjelaskan dampak dari kedua variabel independen terhadap variabel dependen yaitu, kinerja karyawan merupakan tujuan utama dari penelitian ini. Kerangka konseptual berikut dapat digunakan untuk menunjukkan bagaimana faktor-faktor yang diteliti dalam penelitian ini saling terkait:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

Sumber: Fransisco et al., (2023), Agustini (2019), Moeheriono (2019)

Berdasarkan apabila suatu variabel memiliki satu indikator, maka dalam kerangka konseptual dapat digambarkan dalam bentuk kotak. Tetapi, jika variabel

terdiri atas beberapa indikator, maka bentuk penyajiannya dalam kerangka konseptual umumnya menggunakan simbol elips atau lingkaran.

Terdapat dua variabel bebas dan satu variabel terikat yang secara konsisten mempengaruhi dua variabel lainnya dalam paradigma penelitian ini. Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat adalah sebagai berikut:

- a. Terdapat pengaruh tersendiri dari perilaku kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y).
- b. Displin kerja (X2) turut memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja karyawan (Y), meskipun dianalisis satu o

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:63), hipotesis diartikan sebagai dugaan sementara atas rumusan masalah penelitian yang disusun dalam bentuk pernyataan logis. Disebut sementara karena jawaban tersebut belum terbukti secara empiris dan masih berlandaskan pada teori-teori yang dianggap relevan dan belum didukung oleh bukti nyata yang dihimpun melalui proses survei atau distribusi penyebaran kuesioner kepada responden.

2.4.1 Hipotesis Pertama

Menurut Daft dalam Zahratulfarhah, dkk (2022:120) kepemimpinan dan pengaruh adalah hubungan antara pemimpin dan pengikut yang memiliki komitmen terhadap perubahan nyata serta pencapaian hasil yang selaras dengan tujuan bersama. Dengan kata lain, kepemimpinan mencerminkan upaya untuk mengarahkan dan menyatukan visi antara pemimpin dan pengikut demi

mewujudkan perubahan yang bermakna.

Davis dan Newstrom dalam Al Fadjar dan Meithiana (2018:90) menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan cerminan dari tindakan atau sikap seorang pemimpin yang berkaitan dengan kapasitas atau kemampuannya dalam menjalankan fungsi kepemimpinan. Perwujudan tersebut biasanya memberntuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Perilaku Kepemimpinan di CV Langgeng Makmur Bersama berpengaruh tetapi tidak menjadi pendorong karyawan dapat diartikan bahwa perilaku kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap karyawan, namun bukan merupakan faktor utama yang memotivasi atau mendorong mereka untuk bekerja lebih baik. Apabila peningkatan perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan kepada karyawan cenderung berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya, apabila kualitas kepemimpinan yang diberikan rendah, maka kinerja karyawan juga berpotensi mengalami penurunan. Berdasarkan definisi-definisi yang telah diuraikan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan elemen krusial dalam menentukan pencapaian hasil kerja. Secara konseptual, kinerja mengacu pada luaran yang dihasilkan individu, baik ditinjau dari segi jumlah maupun mutu pekerjaan.

Hal ini pun didukung oleh penelitian (Kusnanto Darmawan, 2019), (Eva dan Muhammad, 2019), (Aas et al., 2019), (Diana Jopinus, 2020), (Devi et al., 2020), (Hidayah et al., 2021), (Nur et al., 2022), Finna et al., 2022), Eilien et al., 2023), (Laras et al., 2024). yang menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis

penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

H1 : Perilaku kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV

Langgeng Makmur Bersama Lumajang.

2.4.2 Hipotesis Kedua

Sutrisno (2019:87) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah dorongan internal yang tumbuh dalam diri karyawan, yang mendorong mereka untuk secara sukarela menyesuaikan diri terhadap kebijakan, aturan, serta standar nilai tinggi yang melekat pada pekerjaan dan perilaku profesional.

Menurut Agustini (2019:89), disiplin kerja merupakan bentuk kepatuhan terhadap peraturan dan norma yang berlaku di lingkungan perusahaan, yang bertujuan untuk memperkuat komitmen karyawan dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Di CV Langgeng Makmur Bersama disiplin kerja berpengaruh tetapi tidak menjadi pendorong karyawan dapat diartikan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, namun bukan merupakan faktor utama yang memotivasi atau mendorong mereka untuk bekerja lebih baik. Disiplin kerja adalah faktor penting dan mendasar dalam menciptakan ketertiban dan kontrol dalam organisasi, namun tidak cukup untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan. Kinerja optimal membutuhkan kombinasi antara disiplin, motivasi, dan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan. Maka perlu ada kombinasi antara disiplin yang terstruktur dan motivasi yang ditanamkan secara psikologis atau emosional.

Hal ini pun didukung oleh penelitian (Kusnanto Darmawan, 2019), (Eva dan Muhammad, 2019), (Aas et al., 2019), (Diana Jopinus, 2020), (Devi et al., 2020),

(Hidayah et al., 2021), (Nur et al., 2022), Finna et al., 2022), Eilien et al., 2023), (Laras et al., 2024). hal tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H2 : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Langgeng Makmur Bersama Lumajang.

