

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teoritis

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam beberapa tahun terakhir ini, para akademisi dan praktisi sumber daya manusia semakin memfokuskan perhatian kepada pentingnya pengelolaan sumber daya manusia itu sendiri untuk dapat memenangkan kompetisi bisnis. Menurut Nurbaya (2020:1) perusahaan yang maju dihasilkan oleh kemampuan karyawan dalam mengelola perusahaan tersebut ke arah kemajuan karena banyaknya kehancuran dan kegagalan yang terjadi dalam perusahaan dikarenakan ketidakmampuan dalam mengelola sumber daya manusianya.

Sedangkan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2015:10) adalah *“Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan , karyawan, dan masyarakat”*.

Menurut Nurbaya (2020:9) menjelaskan manajemen sumber daya manusia setidaknya memiliki 3 tujuan utama yaitu memperbaiki tingkat produktivitas sumber daya manusia, memperbaiki kualitas kehidupan kerja, dan meyakinkan bahwa perusahaan telah memenuhi aspek-aspek legal.

Nurbaya (2020:10) juga menjelaskan terdapat beberapa macam fungsi utama MSDM yang dikemukakan dalam lima fungsi, yaitu:

- 1) Perencanaan, untuk kebutuhan SDM, fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama yaitu:
 - a. Perencanaan dan peramalan dalam permintaan tenaga kerja perusahaan baik dalam jangka pendek maupun panjang.
 - b. Analisis jabatan dalam perusahaan untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.
- 2) Staffing, sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia dengan dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:
 - a. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar kerja
 - b. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.
- 3) Penilaian kinerja, kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan perusahaan untuk menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya perusahaan juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif

dimana pekerja tidak mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

- a) Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja
 - b) Analisis pemberian motivasi perilaku pekerja.
- 4) Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja. Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:
- a) Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan.
 - b) Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program perbaikan produktivitas.
 - c) Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.
- 5) Pencapaian efektivitas hubungan kerja. Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, perusahaan kemudian memperkerjakannya, memberi gaji, dan memberi kondisi yang membuatnya merasa tertatik dan nyaman bekerja. Untuk itu perusahaan juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan dengan tiga kegiatan utama, yaitu:
- a) Mengakui dan menaruh rasa hormat terhadap hak-hak pekerja

- b) Melakukan tawar menawar dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan.
- c) Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM.

2. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Banyak para ahli yang berpendapat bahwa kinerja karyawan (*employee performace*) disebut sebagai prestasi kerja (*job performance/work performance*) karena kinerja dapat dilihat dari perilaku nyata yang ditampilkan oleh karyawan sebagai suatu prestasi atau hasil kerja yang dihasilkan dilihat dari kualitas dan kuantitas yang mencapai target sebagai penekanan dalam definisi tersebut yang sesuai dengan beban tanggung jawab yang dipikulnya. Kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil akhir yang berarti bahwa kinerja karyawan merupakan suatu titik akhir yang dihasilkan oleh orang atau individu baik barang atau jasa yang di mana hasil akhir yang dicapai tersebut harus sesuai dengan kualitas atau standar yang telah ditetapkan baik pada sisi biaya, waktu penyelesaian ataupun kualitas dan kuantitasnya yang di mana ini akan berfokus pada keluaran (*outcomes*) dari pekerjaan yang menjadi tanggung jawab didalam organisasi.

Pendapat lainnya dinyatakan oleh Nurmubin & Rezeki (2022:2) bahwa “*kinerja karyawan merupakan hasil kerja dalam proses produksi dan kegiatan yang menghasilkan produk barang ataupun jasa secara maksimal di perusahaan*”. Dari pengertian tersebut dapat dinyatakan juga bahwa kinerja karyawan merupakan hasil akhir dari uraian tugas pekerjaan dan aktifitas kerja disuatu perusahaan yang dihasilkan oleh karyawan melalui proses produksi dalam bentuk produk barang jadi ataupun jasa.

Menurut Bangun (2012:231) Kinerja (*Performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang berdasarkan persyaratan tertentu untuk tercapainya tujuan atau standar pekerjaan. Sementara itu menurut Sjafitri et al., (2020:36) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan karakteristik individu seperti bakat atau kemampuan dan juga suatu perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau hasil kerja yang dicapai karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Bangun (2012:230) menyatakan bahwa kinerja merupakan variabel tidak bebas yang dipengaruhi oleh banyak faktor yang memiliki arti dalam dalam penyampaian tujuan organisasi yang

berarti pengelolaan ada variabel bebas akan berakibat kepada kinerja baik secara negatif maupun positif.

Hartini (2021:6) menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya adalah:

“Faktor internal meliputi kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan, dan faktor eksternal meliputi gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan sistem manajemen didalam perusahaan”.

Menurut Yulius (2022:111) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dibagi menjadi beberapa kelompok variable, yaitu :

- 1) Variable individu : kemampuan dan keterampilan mental dan fisik, latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial, pengalaman, dan demografis meliputi umur, etnis, dan jenis kelamin.
- 2) Variable organisasi : sumber daya, kepemimpinan, imbalan, dan struktur
- 3) Variable psikologis : persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator merupakan variabel-variabel penelitian yang sangat penting digunakan sebagai rujukan untuk menaksir

perubahan yang terjadi, berikut ini merupakan indikator dari kinerja.

Menurut Bernadin dan Russel dalam Sjafitri et al., (2020:36) pengukuran kinerja mencakup enam kriteria primer yang dapat dijadikan sebagai indikator yaitu:

1) *Quality*

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan

2) *Quantity*

Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3) *Timeliness*

Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.

4) *Effectiveness*

Mengenai sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan.

5) *Need for supervision*

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

6) *Interpersonal impact,*

Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama di antara rekan kerja dan pegawai

3. Gaya Kepemimpinan Situasional

a. Gaya Kepemimpinan

Menurut Siswanti (2015:78) mendefinisikan gaya kepemimpinan bahwa,

“Gaya kepemimpinan merupakan suatu perilaku atau cara yang dipilih dan digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota di dalam organisasi”.

Sedangkan menurut Heidjrachman & Husnan (2016:320) menyatakan bahwa,

“Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan dan sikap pemimpin dalam politik.” Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu”

Bukit et al., (2017:61) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memberikan pengaruh kepada bawahannya untuk mau melaksanakan tugas serta kewajibannya sesuai harapan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan

Setiana et al., (2022:6) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan cara yang digunakan pemimpin untuk memberikan pengaruh kepada bawahan agar sasaran atau tujuan organisasi tercapai dalam pola perilaku dan strategi yang disukai dan diterapkan oleh seorang pemimpin.

Sementara itu, menurut Sintani et al., (2022:92) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan (*Leadership Syle*) adalah seorang pemimpin yang menjalankan fungsinya dengan segenap filsafat, keterampilan dan sikap yang bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas tertentu.

b. Teori Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Iswahyudi et al., (2023:141) Teori gaya kepemimpinan situasional merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang mengakui bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat bervariasi tergantung pada situasi dan tingkat kematangan bawahan dengan menekankan fleksibilitas kepemimpinan dalam menyesuaikan diri dengan kebutuhan

karakteristik situasi yang berbeda. Adapun konsep dasar teori gaya kepemimpinan situasional melibatkan :

- 1) Gaya kepemimpinan adaptif, yang berarti gaya kepemimpinan dapat berubah dan disesuaikan dengan tuntutan situasi.
- 2) Tingkat kematangan bawahan, yang meliputi tingkat kematangan, keterampilan, dan komitmen bawahan dalam menjalankan tugasnya.
- 3) Fleksibilitas, yang dimana kepemimpinan efektif memerlukan pemahaman dan adaptasi terhadap kebutuhan situasional

Sementara itu menurut Busro (2018:242) , menyatakan ada beberapa teori pendekatan yang mendasari gaya kepemimpinan situasional antara lain:

- 1) Kepemimpinan Fiedler

Merupakan teori pendekatan gaya kepemimpinan situasional pertamakali dengan konsep yang menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung kepada kesesuaian antara gaya pemimpin dan sejauh mana situasi tersebut memberikan kendali pada pemimpin tersebut yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan tergantung situasi. Dengan mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan apakah berorientasi kepada tugas atau hubungan

serta dapat mendiagnosis situasi serta kekuasaan posisi yang dimilikinya apakah menguntungkan atau tidak dalam melaksanakan proses kepemimpinannya.

2) Kepemimpinan *Path goal* (Alur tujuan)

Inti dari model jalur tujuan ini adalah tugas pemimpin untuk memberikan dukungan, informasi atau sumber daya lain yang dibutuhkan pengikut agar dapat mencapai berbagai macam tujuannya. Istilah ini berasal dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif semestinya dapat menunjukkan jalan guna membantu pengikutnya untuk mendapatkan hal yang mereka butuhkan dalam pencapaian tujuan kerja serta mempermudah prosesnya dan menghilangkan berbagai rintangan dengan mengklasifikasikan empat perilaku kepemimpinan sebagai berikut:

- a) Pemimpin direktif; memberi tahu kepada pengikut mengenai apa yang diharapkan dari mereka, menentukan pekerjaan yang harus diselesaikan dan memberikan bimbingan khusus untuk menyelesaikan berbagai tugas.
- b) Pemimpin suportif; pemimpin yang ramah dan memperhatikan kebutuhan pengikut.

- c) Pemimpin partisipatif; berunding dengan para pengikut dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan.
 - d) Pemimpin berasosiasi pencapaian; menetapkan tujuan besar dan mengharapkan para pengikutnya untuk bekerja secara baik.
- 3) Partisipasi pemimpin Vroom Yetten

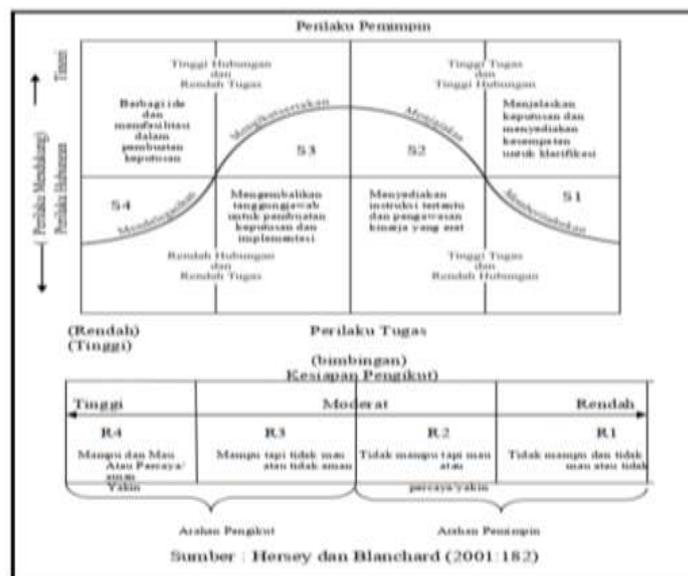
Gaya kepemimpinan situasional lainnya dikembangkan oleh Victor Vroom dan Philip Yetten yang menghubungkan perilaku pemimpin dan partisipasi dalam pembuatan keputusan yang menyajikan serangkaian aturan berurutan yang harus diikuti pemimpin untuk menentukan bentuk dan jumlah partisipasi dalam pengambilan keputusan yang ditentukan oleh jenis situasi berbeda untuk menciptakan alternatif terbaik dengan mengidentifikasi lima perbedaan prosedur pengambilan keputusan yaitu; Dua prosedur otokratis (A1 dan A2), dua prosedur konsultatif (C1 dan C2), dan satu prosedur berbasis grup kelompok (G2).

- 4) Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard

Pada teori ini pendekatan berfokus pada perhatian besar pada karakteristik pengikut dalam menentukan perilaku kepemimpinan yang tepat yang menyatakan bahwa

kepemimpinan yang sukses dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat tergantung kepada tingkat kematangan pengikut.

Menurut teori ini kepemimpinan situasional didasarkan pada hubungan antara jumlah bimbingan dan arahan yang diberikan oleh pemimpin dan jumlah dukungan sosioemosional (perilaku hubungan) yang disediakan oleh pemimpin juga kesiapan (kematangan) yang pengikut tunjukan dalam pelaksanaan tugas, fungsi atau tujuan tertentu. Kombinasi yang tepat antara perilaku tugas dan perilaku hubungan sangat dibutuhkan. Adapun gaya kepemimpinan yang dihasilkan dibedakan menjadi empat, yaitu: *telling*, *selling*, *participating* dan *delegating* yang dijabarkan pada gambar dibawah ini:



Gambar 2
Kerangka Pemikiran Gaya Kepemimpinan Situasional

Dalam gaya kepemimpinan tersebut nampak kemampuan pengikut meningkat maka perilaku kepemimpinan segera berubah menuju ke gaya yang sesuai dengan tingkat kematangan tersebut dan akan terus berlangsung hingga pengikut dapat berdiri sendiri atau mempunyai kemampuan dan kemauan yang tinggi. Dalam kepemimpinan situasional Hersey & Blanchard mengemukakan empat gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1) Gaya 1 (S1) *Telling*

Merupakan gaya yang digunakan pada pengikut dengan kematangan yang masih rendah (tidak mampu dan tidak mau (M1) dengan demikian gaya ini akan menyediakan arahan dan supervisi spesifik dan jelas memiliki kemungkinan efektif paling tinggi untuk diterapkan. Kemampuan ini merupakan pemberian kejelasan mengenai apa, bagaimana, kapan, dan dimana melakukan berbagai tugas. Pemberian arahan dan intruksi pimpinan sangat dibutuhkan karena tingkat kematangan dari pengikut yang masih rendah dari sisi kemampuan serta kemauan

2) Gaya 2 (S2) *Selling*

Dalam gaya ini, pengikut tidak mampu namun sudah mau dan bersedia berusaha karena sudah memiliki keyakinan dan percaya diri (M2). Pada fase ini pengikut akan menyetujui suatu keputusan apabila mereka memahami keputusan tersebut dan apabila pemimpin menawarkan bantuan dan arahan maka, pemimpin memberikan perilaku pengarahan, juga memberikan perilaku mendukung guna memperkuat kemampuan. Gaya ini dirujuk sebagai konsultasi karena seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin. Namun, melalui komunikasi dua arah dan penjelasan serta melibatkan anggota dengan mencari saran serta jawaban.

3) Gaya 3 (S3) *Participating*

Pada fase ini pengikut memiliki kemampuan namun tidak berkeinginan atau rendah kemauan (M3) untuk melakukan tugas yang diberikan yang disebabkan karena kurangnya keyakinan atau kepercayaan diri. Gaya ini disebut *participating* karena pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam perencanaan dan pengambilan keputusan

dengan melibatkan perilaku hubungan yang tinggi dan rendah perilaku tugas

4) Gaya 4 (S4) *Delegating*

Delegating adalah gaya diterapkan untuk kondisi dimana pengikut sudah memiliki kematangan yang tinggi baik kemampuan ataupun kemauannya. Pengikut dengan tingkat kematangan ini adalah mampu dan mau atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4). Maka gaya yang diterapkan adalah dengan memberikan sedikit pengarahan atau dukungan dan memberikan banyak tanggung jawab kepada pengikut serta kesempatan pada pengikut untuk memecahkan permasalahan serta pengawasan yang diperlukan seminimal mungkin dapat menghindari segala ketimpangan dari apa yang telah disusun sebelumnya.

c. Gaya Kepemimpinan Situasional

Menurut Hasnawati et al., (2021:24) gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang menyesuaikan setiap gaya kepemimpinan yang ada dengan mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada dengan mengklasifikasikan kondisi anggota organisasi menjadi

empat, yaitu rendah motivasi dan kemampuan, tinggi motivasi dan rendah kemampuan, tinggi kemampuan dan rendah motivasi, dan tinggi kemampuan dan tinggi motivasi.

Berdasarkan hal tersebut maka gaya yang diterapkan akan disesuaikan dengan kondisi bawahan seperti perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan yang dirujuk sebagai intruksi dengan komunikasi satu arah dengan memberikan batasan peranan pada pengikutnya dengan memberikan informasi mengenai tentang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan tugas, perilaku pemimpin tinggi pengarahan dan tinggi dukungan yang dirujuk sebagai konsultasi dengan memberikan pengarahan dengan komunikasi dua arah dengan peningkatan dukungan namun pengendalian atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin, perilaku pemimpin tinggi dukungan dan rendah pengarahan yang dirujuk sebagai partisipasi dimana pemimpin dimana pemimpin dan pengikut saling bertukar pikiran dalam pemecahan masalah serta pembuatan keputusan dengan peningkatan komunikasi dua arah serta peranan pemimpin sebagai pendengar yang aktif, kemudian perilaku pemimpin rendah pengarahan dan rendah dukungan yang dirujuk sebagai delegasi dimana pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama hingga mencapai kesepakatan dan

kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.

Menurut Robbin dalam Wijaya et al., (2018:320) gaya kepemimpinan situasional merupakan merupakan gaya kepemimpinan dengan pendekatan teori yang memfokuskan pada pengikut. Pendekatan ini memfokuskan banyak perhatian kepada karakteristik karyawan dengan tingkat kesiapan yang berbeda-beda dan membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda pula.

Wibowo dalam Sjafitri et al., (2020:36) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang dapat berubah sesuai dengan situasi dan harus pula dapat memperhatikan dan mengidentifikasi tingkat kematangan individu atau kelompok yang akan dipengaruhi untuk menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai.

Hasnawati et al., (2020:24) menyatakan gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang menyesuaikan setiap gaya kepemimpinan yang ada dan mengkombinasikan prosesn kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional

Indikator pada dasarnya memiliki fungsi atau kegunaan sebagai pedoman dalam memberikan pengukuran dan penilaian terhadap hasil dari suatu aktivitas atau kegiatan.

Wibowo dalam Sjafitri et al., (2020:36) menyatakan indikator gaya kepemimpinan situasional berdasarkan Hersey dan Blanchard yaitu:

1) *Telling*

Pemimpin menetapkan peran yang diperlukan untuk memerintah para pegawainya mengenai apa, dimana, bagaimana, dan kapan tugas itu dilakukan.

2) *Selling*

Pemimpin memberikan instruksi terstruktur dan pelatihan kepada pegawai.

3) *Participating*

Pemimpin dan pengikutnya membuat keputusan bersama-sama mengenai bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas yang berkualitas.

4) *Delegating*

Pemimpin tidak banyak memberikan arahan yang spesifik kepada pegawai dalam melaksanakan tugas.

4. Disiplin Kerja

a. Definisi Disiplin Kerja

Nuraini (2013:106) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah:

“Sikap penghormatan, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis dan mampu untuk menjalankan serta tidak mengelak untuk menerima sanksinya apabila melakukan pelanggaran yang diberikan”.

Disiplin kerja dianggap penting dalam menumbuh kembangkan organisasi yang digunakan untuk memberikan motivasi terhadap pegawai. Menurut Sinambela & Sinambela (2019:507) disiplin kerja merupakan kesadaran atau kesediaan pegawai untuk menaati semua peraturan yang ada di dalam organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku yang dapat menjadi alat bagi seorang pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka mengikuti aturan main yang telah ditetapkan agar tujuan organisasi dapat tercapai, disiplin kerja juga dapat diartikan sebagai kemampuan kerja seseorang secara teratur, tekun dan terus menerus dan bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku dan tidak melanggar segala aturan yang ditetapkan.

Sementara itu, Menurut Arisanti et al., (2019:105) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah

laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis dan apabila melanggar maka akan mendapat sanksi atau hukuman atas pelanggaran tersebut.

b. Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Zainal et al., (2015:595) menyatakan terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja, antara lain:

- 1) Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang melakukan kesalahan.
- 2) Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu membantu karyawan dengan mengoreksi perilaku yang tidak tepat.
- 3) Perspektif hak-hak individu (*Individual Right Perspective*), yaitu suatu usaha untuk melindungi hak-hak individu selama tindakan indiscipliner.
- 4) Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus pada penggunaan disiplin hanya saat konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak negatifnya.

Menurut Mangkunegara dalam Sinambela & Sinambela (2018:508) terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja yaitu:

- 1) Disiplin preventif, yaitu suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi peraturan, pedoman, dan aturan kerja yang ditetapkan dengan tujuan

menggerakkan dan mengarahkan pegawai agar bekerja secara disiplin dengan maksud agar pegawai mampu memelihara dirinya terhadap peraturan yang ditetapkan oleh organisasi. Sebagai upaya efektif maka manajer perlu untuk memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a) Penyelerasan pegawai dengan pekerjaan melalui seleksi, pengujian, dan prosedur yang efektif.
 - b) Orientasi pegawai sesuai dengan pekerjaannya, dan memberikan pelatihan yang diperlukan.
 - c) Menjelaskan perilaku pegawai yang tepat
 - d) Memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif tentang kinerja kepada pegawai.
 - e) Membiasakan para pegawai untuk dapat mengutarakan masalah-masalah kepada manajemen melalui teknik kebijakan pintu terbuka atau pertemuan kelompok dalam forum manajemen
- 2) Disiplin Korektif, yaitu upaya penggerakan pegawai dalam menyatukan pegawai dan mengarahkannya agar tetap mematuhi peraturan dan pedoman yang berlaku di dalam organisasi, biasanya dalam disiplin korektif ini pelanggar akan mendapatkan sanksi dengan tujuan agar karyawan dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan

Menurut Bacal et al., dalam Sinambela & Sinambela (2019:508) ada disiplin *Progresif*, yaitu sebuah proses yang merupakan proses di mana sang manajer menggunakan paksaan dan tekanan seminimal mungkin untuk memecahkan masalah kinerja tetapi menerapkan konsekuensi bila upaya pemecahan masalah yang lebih kooperatif tidak membuahkan hasil dan masalah masih ada maka sampai pada tingkat paling ekstrem yaitu sampai kepada pemecatan pegawai.

c. Indikator Disiplin Kerja

Indikator pada dasarnya memiliki fungsi atau kegunaan sebagai pedoman dalam memberikan pengukuran dan penilaian terhadap hasil dari suatu aktivitas atau kegiatan.

Menurut Singodimejo dalam Arisanti et al., (2019:105) terdapat indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan dalam suatu organisasi yaitu:

1) Taat terhadap aturan waktu

Taat terhadap aturan waktu dapat dilihat dari jam masuk dan pulang kerja serta jam istirahat yang tepat sesuai dengan peraturan dalam perusahaan.

2) Taat terhadap peraturan perusahaan

Taat terhadap peraturan perusahaan seperti peraturan dasar tentang cara berpakaian dan juga cara bertingkah laku dalam pekerjaan.

3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Taat terhadap aturan perilaku ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan- pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, tanggung jawab dan juga cara berhubungan dengan unit kerja lain.

4) Taat terhadap peraturan lainnya.

Peraturan lainnya seperti aturan tentang apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan dalam suatu perusahaan

5. Motivasi Kerja

a. Teori Motivasi

Menurut Bangun (2012:316-327) Perkembangan teori motivasi dimulai dan dikenal pada tahun 1950 an yang berawal dengan tiga teori motivasi diantaranya:

- a) Teori Motivasi Klasik Frederick Winslow Taylor, yang bisa disebut sebagai teori tunggal yang menyatakan bahwa pekerja hanya akan memenuhi kebutuhan dan kepuasan

biologis saja, kebutuhan ini akan terpenuhi jika gaji atau upah yang diberikan cukup besar, jika upah pegawai dinaikkan maka semangat bekerja akan meningkat

b) Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow, yang menjelaskan bahwa setiap manusia memiliki kebutuhan (*need*) yang munculnya sangat bergantung kepada kepentingan secara individu dengan membagi kedalam lima tingkatan yaitu:

- 1) Kebutuhan Fisiologis, yaitu kebutuhan mendasar manusia. Manusia yang di dalam hidupnya lebih mengutamakan kebutuhan fisiologis karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan paling mendasar, setelah kebutuhan ini terpenuhi, maka manusia baru dapat memikirkan kebutuhan lain, kebutuhan tingkat pertama ini antara lain kebutuhan makan, minum, tempat tinggal, seks dan istirahat.
- 2) Kebutuhan Rasa Aman, yaitu kebutuhan tingkat kedua manusia yang diartikan sebagai kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik, dalam konteks pekerjaan misalnya karyawan merasa aman untuk mengerjakan pekerjaannya dengan adanya asuransi, tunjangan kesehatan dan tunjangan pensiun.

- 3) **Kebutuhan Sosial**, adalah kebutuhan tingkat berikutnya yang berarti kebutuhan manusia untuk ingin hidup berkelompok, mencakup kebutuhan kasih sayang, rasa memiliki, diterima dengan baik dalam kelompok tertentu, persahabatan. Pada tingkat ini, manusia ingin bergabung dengan kelompok lain di dalam masyarakat.
- 4) **Kebutuhan Harga Diri**, setelah ketiga tingkat sebelumnya terpenuhi, manusia membutuhkan kebutuhan yang menyangkut faktor penghormatan diri seperti, harga diri, otonomi dan prestasi, serta faktor penghormatan dari luar semisal status pengakuan, dan perhatian. Pada tingkat ini, manusia sudah menjaga *image* karena merasa harga dirinya sudah meningkat dari sebelumnya.
- 5) **Kebutuhan Aktualisasi Diri**, yaitu kebutuhan yang paling tertinggi yang muncul setelah keempat kebutuhan lainnya terpenuhi, kebutuhan ini merupakan sebuah dorongan agar menjadi seseorang yang sesuai dengan ambisinya mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri yang selanjutnya adalah menjadi dominan

Yang selanjutnya kebutuhan tersebut dibagi menjadi kebutuhan order tinggi yang dipenuhi secara internal atau berasal dari dalam diri orang tersebut meliputi kebutuhan sosial, harga diri, dan aktualisasi diri, serta kebutuhan order rendah yang dipenuhi secara eksternal atau dari luar orang tersebut meliputi kebutuhan fisiologis dan rasa aman meliputi upah, kontrak serikat buruh, atau masa kerja.

- c) Teori Dua Faktor Frederick Herzberg, yang menyatakan bahwa karyawan baru cenderung memusatkan perhatiannya kepada kebutuhan yang paling rendah dalam pekerjaan pertama terutama keamanan yang kemudian mereka akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan pada tingkatan lebih tinggi seperti kebutuhan inisiatif, kreativitas, dan tanggung jawab dan membagi kedalam 2 faktor dengan uraian sebagai berikut:
- 1) *Motivation Factor*, yang termasuk kedalam faktor pemuas karena dapat memberikan kepuasan kerja dan meningkatkan prestasi kerja yang dapat dikatakan sebagai faktor intrinsic dan termasuk ke dalam faktor-faktor pendorong bagi prestasi dan semangat kerja antara lain prestasi (*achievement*), Pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*job it self*),

tanggung jawab (*responsibility*), dan kemajuan (*advancement*)

- 2) *Hygiene Factor*, atau faktor pemeliharaan yang bersumber dari ketidakpuasan kerja seperti kebijakan dan administrasi perusahaan yang berasal dari luar sebagai motivasi ekstrinsik yaitu, (*company policy & administration*), pengawasan (*supervision*), penggajian (*salary*), hubungan kerja (*interpersonal relation*), kondisi kerja (*working condition*), keamanan kerja (*job security*), dan status pekerjaan (*job status*)
- d) Teori ERG Clayton Elderler, yang melanjutkan teori hierarki kebutuhan yang dihubungkan dengan hasil penelitian empiris sehingga hasil mendekati kenyataan dan tidak bertingkat, dalam arti dapat sekaligus dan dapat diperoleh secara bersama-sama dengan membagi kebutuhan manusia menjadi 3 kelompok kebutuhan yaitu:
- 1) Eksistensi (*Ecistence*), yaitu kelompok yang memperhatikan pada pemberian persyaratan keberadaan material dasar individu
 - 2) Hubungan (*Relatedness*), yaitu hasrat untuk memelihara hubungan antar individu yang penting

dan menuntut interaksi dengan individu lain yang dipuaskan

- 3) Pertumbuhan (*Growth*), yaitu suatu hasrat intrinsik untuk perkembangan individu.
- e) Teori Keadilan oleh Stacy Adam, yang menyatakan bahwa orang akan termotivasi untuk bekerja bila besar atas sumbangan atas pekerjaannya sama dengan yang diterima atas hasil kerjanya. Sebagai konsekuensinya akan diperoleh dua kemungkinan yaitu keadilan (*equity*) dan ketidakadilan (*inequity*)
- f) Teori Pengharapan (*Expected Theory*) Victor Vroom, yang menyatakan bahwa motivasi seseorang mengarah pada suatu tindakan yang bergantung pada kekuatan pengharapan, teori ini berpendapat bahwa karyawan menentukan dahulu tingkah laku apa yang dilaksanakan dan nilai yang diperoleh dari tingkah laku mereka dalam mencapai tujuan. Individu akan termotivasi jika melihat adanya keuntungan tentang apa yang penting bagi mereka dan diharapkan sebagai imbalan atas pengorbanan mereka
- g) Teori Penguatan (*reinforcement theory*) B.F Skinner, yang menyatakan bahwa tingkah laku di masa lampau berpengaruh terhadap tindakan di masa yang akan datang dalam proses belajar siklis

- h) Teori Motivasi McClelland, teori yang mengklasifikasikan kebutuhan akan prestasi, berkuasa, dan berafiliasi dengan rincian sebagai berikut:
- 1) Motivasi berprestasi, yang berarti seseorang termotivasi bila pekerjaannya dapat memberikan prestasi kepadanya. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi akan menyukai pekerjaan yang menantang, memiliki pekerjaan yang cukup sulit dan realistis.
 - 2) Motivasi berkuasa, yang berarti seseorang akan termotivasi bila pekerjaannya dapat memberikan kuasa atau memberikan pengaruh pada orang lain. Seseorang yang dimaksud memiliki kebutuhan tinggi untuk berkuasa dan akan memberikan perhatian besar untuk dapat mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dalam organisasi.
 - 3) Motivasi berafiliasi, mencerminkan pada keinginan seseorang untuk menciptakan, memelihara, dan menghubungkan dengan suasana kebatinan dan perasaan saling menyenangkan antar sesama anggota organisasi untuk saling menyenangkan antar sesama manusia dengan tujuan memperoleh persahabatan dengan rekan di dalam organisasi, lebih

menyukai situasi kooperatif daripada persaingan dan sangat menyukai hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal balik yang tinggi.

- i) Teori Porter-Lower, adalah teori yang memperlihatkan upaya (*effort*) bergantung pada penghargaan yang diperoleh ditambah dengan penghargaan yang mereka rasakan.
- j) Teori Kepuasan Kognitif, berarti memotivasi karyawan melalui penghargaan intrinsik seperti prestasi, tanggung jawab dan kompetensi dan penghargaan ekstrinsik seperti upah dan fasilitas lain untuk meningkatkan kinerja. Pada teori ini menyatakan bahwa bila penghargaan ekstrinsik digunakan oleh organisasi sebagai hadiah untuk kinerja yang unggul, penghargaan intrinsik, yang diturunkan dari individu yang melakukan apa yang mereka sukai, akan dikurangi. Yang berarti bila penghargaan intrinsik diberikan kepada seseorang untuk menjalankan tugas yang menarik maka penghargaan tersebut dapat menyebabkan minat intrinsik terhadap tugas sendiri menurun.
- k) Teori Motivasi X-Y Douglas McGregor, yang didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut teori X, merupakan teori tradisional yang memiliki pandangan bahwa manusia itu negative sehingga harus diarahkan dan diawasi dengan

ketat, dan manusia penganut teori Y, teori demokratik dengan pandangan bahwa manusia itu positif sehingga diberikan kebebasan bekerja dan brekreasi sendiri. Untuk itu pada situasi teori X maka tipe kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan otoriter. Sementara itu pada situasi pada teori Y memberikan motivasi kepada karyawan dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi pegawai, kerja sama, dan keterkaitan pada putusan dengan tipe kepemimpinan demokratik.

- 1) Teori Motivasi *Goal Setting* Locke, yang menyatakan bahwa pegawai akan bekerja secara antusias karena ada dorongan lain yang menyebabkan dia mau mengarahkan segala kemampuan, keterampilan, dan perilaku untuk kepentingan organisasi karena memiliki motif, harapan, dan menginginkan insentif dari pekerjaan yang dilakukan dengan tiga sub variable yaitu,
 - 1) Motif (*motive*), suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang.
 - 2) Harapan (*Expectacy*), adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk mencapai tujuan.

- 3) Insentif (*Incentive*), yaitu merangsang bawahan dengan memberi hadiah/imbalan kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

b. Definisi Motivasi Kerja

Menurut Sinambela & Sinambela (2019:582) Motivasi kerja berarti sebuah dorongan yang diperoleh oleh seseorang untuk dapat mencurahkan tenaga dan pikirannya untuk melakukan sesuatu yang dihendaki orang tersebut dan dapat diartikan sebagai pendorong semangat yang menimbulkan dorongan untuk memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta meningkatkan kegairahan dan kebersamaan..

Sementara itu, menurut Suparyadi (2015:115) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan atau semangat yang membuat seseorang memiliki tujuan dan ukuran standar yang ingin dicapai, pemberian motivasi kepada karyawan akan memberikan pengaruh kepada karyawan untuk lebih giat dalam bekerja sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Rahman et al., (2021:163) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian dorongan kepada seseorang untuk melakukan pekerjaan secara maksimal dalam proses mencapai tujuan dan keinginan karyawan maupun organisasi.

c. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Maslow dalam Rahman et al., (2021:164) dimensi motivasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan seseorang yang paling utama dalam kehidupan dan bertahan hidup seperti kebutuhan pakan, sandang, dan papan.

2. Kebutuhan rasa aman

Kebutuhan rasa aman merupakan kebutuhan seseorang dengan rasa aman baik secara ekonomi maupun sosial, seperti rasa aman dalam mendapatkan penghasilan dan bekerja secara aman.

3. Kebutuhan sosial

Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan untuk dapat berkomunikasi dan berinteraksi yang menyenangkan dalam suatu organisasi.

4. Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan penghargaan merupakan kebutuhan seseorang untuk memperoleh reward atas prestasi kerja yang telah dicapainya.

5. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan keinginan untuk lebih maju daripada yang lain maupun keinginan menjadi orang “*ter*”.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan sekumpulan penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya yang mempunyai kaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Adanya penelitian terdahulu ini digunakan sebagai dasar dalam penelitian yang akan dilakukan, yang berguna sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian selanjutnya.

Berikut ini adalah tabel yang memperlihatkan penelitian terdahulu yang digunakan sebagai penelitian ini:

Tabel 5
Penelitian Terdahulu

No	Nama/ Tahun Penelitian/ Sumber	Judul Penelitian	Variabel dan Indikator	Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Laurent & Sutarto W (2018) PERSONIF IKASI, Vol. 9 No.1 Mei 2018 ISSN : 20877447	Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Situasional Dengan Kinerja Karyawan Pada Pt. Marga Nusantara Jaya Cabang Tegal	Gaya Kepemimpinan Situasional (X) 1) Intruksi 2) Konsultasi 3) Partisipasi 4) Delegasi Kinerja Karyawan (Y)	Penelitian ini menggunakan metode survei, sampel dalam penelitian ini adalah 70 orang karyawan sebagai	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional memberikan pengaruh positif dan signifikan

No	Nama/ Tahun Penelitian/ Sumber	Judul Penelitian	Variabel dan Indikator	Analisis Data	Hasil Penelitian
	EISSN : 27210626 DOI: 10.21107/pe rsonifikasi.v 9i1.6757		1) Kualitas 2) Kuantitas 3) Ketepatan waktu 4) Efektivitas biaya 5) Kebutuhan akan pengawasan 6) Dampak interpersonal	responden yang dipilih menggunakan total sampling	terhadap kinerja karyawan
2.	Luthfia Nur Wachidah, Bachruddin Saleh Luturlean (2019) JIMEA Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi) Vol. 3 No. 2 e-ISSN: 2621-5306 p-ISSN: 2541-5255 DOI:10.31955/mea.vol3.iss2.pp51-57	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perum Bulog Divisi Regional Jawa Barat	Disiplin Kerja (Y) 1) Tujuan dan kemampuan 2) Teladan pimpinan 3) Balas jasa 4) Keadilan 5) Waskat 6) Sanksi hukuman 7) Ketegasan 8) Hubungan Kemanusiaan Kinerja Karyawan (Y) 1) Kuantitas kerja 2) Kualitas kerja 3) Ketepatan Waktu	Penelitian ini menggunakan metode survei, sampel dalam penelitian ini adalah 69 karyawan sebagai responden yang dipilih menggunakan teknik sampling jenuh	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif antara Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
3.	Rahman et al., (2021) Jurnal Ekobistek	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT.	Motivasi Kerja (X) 1) Kebutuhan fisiologis 2) Kebutuhan rasa aman	Penelitian ini menggunakan metode survei, sampel dalam	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung

No	Nama/ Tahun Penelitian/ Sumber	Judul Penelitian	Variabel dan Indikator	Analisis Data	Hasil Penelitian
	Vol . 20 No. 3.162-167 e-ISSN: 2301-5268, p-ISSN: 2527-9483 DOI : 10.35134/ek obistek.v10i 3.125	Mitra Yudhitama Medika Jakarta	3) Kebutuhan sosial 4) Kebutuhan penghargaan 5) Kebutuhan aktualisasi diri. Kinerja Karyawan (Y) 1) Bertanggung jawab 2) Berani mengambil resiko 3) Mempunyai plan kerja dan berusaha untuk mewujudkannya 4) Memaksimalka n umpan balik yang nyata dalam seluruh kegiatan organisasi 5) Mencari peluang untuk mewujudkan program yang telah direncanakan	penelitian ini adalah 35 karyawan sebagai responden yang dipilih menggunakan teknik sampling jenuh	positif dan signifikan antara Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
4.	Muhammad Irfan Nasution, Nirwana Priangkatar a (2022) Internationa l Journal of Economics,	Work Discipline And Work Motivation On Employee Performance	Work Discipline (X1) 1) Preventive 2) Corrective 3) Progressive Work Motivation (X2) 1) Financial Motivation 2) External self concept	Penelitian ini menggunakan metode survei, sampel dalam penelitian ini adalah 50 karyawan sebagai responden yang dipilih menggunakan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh

No	Nama/ Tahun Penelitian/ Sumber	Judul Penelitian	Variabel dan Indikator	Analisis Data	Hasil Penelitian
	Social Science, Entrepreneurship and Technology (IJESET) Vol. 1 Issue 1, February, pp , 50-64 E-ISSN 2809-5960 DOI : http://dx.doi.org/10.28734/v6i2.24603		3) Enjoyment of work 4) Goal Internalization Employee Performance (Y) 1) Work result 2) Workplace behaviour 3) Personal nature	<i>total sampling</i>	langsung positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh positif langsung bersama-sama disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
5.	Kartika Dwi Arisanti; Ariadi Santoso; Siti Wahyuni (2019) Jurnal Imliah Mahasiswa Ekonomi Volume 2 Nomor 1 E-ISSN : 2621-2374 DOI: https://doi.org/10.30737/jimek.v2i1.427	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk	Motivasi Kerja (X1) 1) Fisiologis 2) Keamanan 3) Sosial 4) Penghargaan 5) Aktualisasi Disiplin Kerja (X2) 1) Taat terhadap aturan waktu 2) Taat terhadap aturan perusahaan 3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan 4) Taat terhadap peraturan lainnya. Kinerja Karyawan (Y)	Penelitian ini menggunakan metode survei, sampel dalam penelitian ini adalah 32 karyawan sebagai responden yang dipilih menggunakan Teknik sampling jenuh atau sensus	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, tidak terdapat pengaruh langsung positif disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh positif langsung secara bersama-sama motivasi kerja

No	Nama/ Tahun Penelitian/ Sumber	Judul Penelitian	Variabel dan Indikator	Analisis Data	Hasil Penelitian
			1) Pemahaman Pekerjaan/ kompetensi 2) Kuantitas/ kualitas kerja 3) Perencanaan/ organisasi 4) Komitmen/ inisiatif 5) Penyelesaian masalah/ kreatifitas 6) Kerjasama dan kerja tim 7) Kemampuan berhubungan dengan orang lain 8) Komunikasi (lisan dan tulisan)		dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.
6.	Tanti, L. Kris (2020) JURNAL EKONOMI (JE) Volume 20 Nomor 3 ISSN : 14120879 EISSN : 26853264 DOI : https://doi.org/10.29138/je.v19i1	The Effect of Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance at Jamu Jago Joyokusumo Herbal Medicine Factory	Work Discipline (X1) 1) Time discipline 2) Responsibility discipline 3) Regulatory discipline Work Motivation (X2) 1) Physiological needs 2) Security needs 3) Social needs 4) Self-esteem needs 5) Actualization needs Employee Performance (Y)	Penelitian ini menggunakan metode survei, sampel dalam penelitian ini adalah 40 karyawan sebagai responden yang dipilih menggunakan Teknik sampling jenuh atau sensus	Work Discipline has no partially significant effect on the Employee Performance, Work motivation has a partially significant effect on the Employee Performance, Work Discipline and Work Motivation have a significant effect

No	Nama/ Tahun Penelitian/ Sumber	Judul Penelitian	Variabel dan Indikator	Analisis Data	Hasil Penelitian
			1) Quality 2) Quantity 3) Timeliness 4) Effectiveness 5) Independence 6) Work commitment		simultaneously on the Employee Performance smaller than 0.05
7.	Wijaya et al., (2018) Jurnal Ekonomi (JE) Volume XXIII, No. 03, November. ISSN : 08549842 EISSN : 25804901 DOI : 10.24912/je. v23i3.416	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) 1) Telling 2) Selling 3) Participating 4) Delegating Budaya Organisasi (X2) 1) Inovasi 2) Perhatian 3) Berorientasi pada hasil 4) Berorientasi kepada manusia 5) Berorientasi tim 6) Agresivitas 7) Stabilitas Kompensasi (X3) 1) Kompensasi langsung 2) Kompensasi tidak langsung Kinerja karyawan (Y) 1) Hasil kerja 2) Perilaku kerja 3) Sifat pribadi	Penelitian ini menggunakan metode survei, sampel dalam penelitian ini adalah 75 karyawan sebagai responden yang dipilih menggunakan Teknik sampling jenuh atau sensus	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan situasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	Sjafitri et al., (2020)	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	Penelitian ini menggunakan metode	Hasil penelitian menyatakan bahwa tidak

No	Nama/ Tahun Penelitian/ Sumber	Judul Penelitian	Variabel dan Indikator	Analisis Data	Hasil Penelitian
	Menara Ekonomi, Volume VI No. 1 – Oktober ISSN : 2407-8565; E-ISSN: 2579-5295 DOI: 10.31869/m e.v6i3.2204	TRANSFORM ASIONAL DAN GAYA KEPEMIMPI NAN SITUASIONA L TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Kasus Pada Sub Bagian Umum Kantor Politeknik Negeri Padang)	1) <i>Idealized influence</i> (pengaruh ideal) 2) <i>Inspirational motivation</i> (motivasi inspirasi) 3) <i>Intelectual simulation</i> (stimulasi intelektual) 4) <i>Individual Consideration</i> (konsiderasi individu) Gaya Kepemipinan Situasional (X2) 1) <i>Telling</i> 2) <i>Selling</i> 3) <i>Participacing</i> 4) <i>Delegating</i> Kinerja Pegawai (Y) 1) <i>Quality</i> 2) <i>Quantity</i> 3) <i>Timeliness</i> 4) <i>Effectiveness</i> 5) <i>Need for supervision</i> 6) <i>Interpersonal impact</i>	survei, sampel dalam penelitian ini adalah 79 karyawan sebagai responden yang dipilih menggunakan Teknik sampling jenuh atau sensus	berpengaruh yang psitif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasion al, terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Serta terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasion al dan situasional terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama.
9.	Kusumah, Danny K (2020) FRIMA: Festival Riset Ilmiah Manajemen	Pengaruh Dukungan Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan	Dukungan Organisasi (X1) 1) Komitmen afektif 2) Komitmen berkelanjutan 3) Komitmen normatif	Penelitian ini menggunakan metode survei, sampel dalam penelitian ini adalah 42 karyawan sebagai	Hasil penelitian menyatakan tidak ada pengaruh antara dukungan organisasi terhadap

No	Nama/ Tahun Penelitian/ Sumber	Judul Penelitian	Variabel dan Indikator	Analisis Data	Hasil Penelitian
	& Akuntansi Prosidingfri ma. No. 3 ISSN : 2614 – 6681 (CETAK) ISSN : 2656 – 6362 (ONLINE) DOI : https://doi.org/10.55916/frima.v0i4	pada CV. Armico Bandung	Gaya Kepemimpinan Situasional (X2) 1) Gaya direktif 2) Gaya konsultif 3) Gaya partisipatif 4) Gaya Delekatif Kinerja Karyawan (Y) 1) Kuantitas 2) Kualitas 3) Pelaksanaan Tugas 4) Tanggungjawab	responden yang dipilih menggunakan Teknik sampling jenuh atau sensus	kinerja karyawan dan tidak ada pengaruh antara gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan, dan tidak ada pengaruh antara dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan secara bersama-sama
10	Widjaja, Yani R & Adnan Ginanjar (2022) Jurnal Sain Manajemen, Vol. 4 No. 1 Februari e-ISSN: 2685-6972 DOI : https://doi.org/10.51977/jsm.v4i1.692	PENGARUH KEPEMIMPI NAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN	Kepemimpinan (X1) 1) Direktif 2) Supportive 3) Partisipatif 4) Kepemimpinan berorientasi pada prestasi Motivasi Kerja (X2) 1) Kebutuhan fisiologi 2) Kebutuhan rasa aman 3) Kebutuhan sosialisasi 4) Kebutuhan akan penghargaan	Penelitian ini menggunakan metode survei, sampel dalam penelitian ini adalah 147 karyawan sebagai responden yang dipilih menggunakan Teknik sampling <i>Insidental</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dan secara simultan kepemimpinan

No	Nama/ Tahun Penelitian/ Sumber	Judul Penelitian	Variabel dan Indikator	Analisis Data	Hasil Penelitian
			5) Kebutuhan aktualisasi diri Kinerja Karyawan (Y) 1) Prestasi kerja 2) Keahlian 3) Priilaku 4) Kepemimpinan		dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian pustaka maka dapat digambarkan kerangka pemikiran penelitian untuk mengetahui hubungan gaya kepemimpinan situasional, disiplin kerja, dan motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Peneliti menyimpulkan hubungan antar variabel sebagai berikut:

1. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Karyawan (H1)

Menurut Wibowo dalam Sjafitri et al., (2020:36) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang dapat berubah sesuai dengan situasi dan harus pula dapat memperhatikan dan mengidentifikasi tingkat kematangan individu atau kelompok yang akan dipengaruhi untuk menentukan gaya kepemimpinan yang sesuai. Dari cara pandang tersebut, agar efektif seorang pemimpin haruslah dapat menyesuaikan gayanya terhadap

berbagai tuntutan situasi yang berubah-ubah terutama kondisi karyawan yang ada dibawahnya dengan mengidentifikasi tingkat kesiapan dan kematangan karyawan lalu menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk dapat memberikan pengaruh dalam menghasilkan kinerjanya, Selain itu karyawan akan mampu melaksanakan tugas serta kewajibannya sesuai harapan yang ditentukan sebagai suatu titik akhir kinerjanya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Laurent & Sutarto W (2018) dengan hasil gaya kepemimpinan situasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan indikator yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan situasional adalah *Telling*, *Selling*, *Participating*, dan *Delegating*. (Wibowo dalam Sjafitri et al., 2020:36)

2. Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan (H2)

Menurut Arisanti et al., (2019:105) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis dan apabila melanggar maka akan mendapat sanksi atau hukuman atas pelanggaran tersebut. Dalam arti, karyawan dengan disiplin kerja yang baik akan memiliki inisiatif, kemauan, dan kehendak yang di mana hal tersebut akan mendukung kelancaran pekerjaan sesuai dengan tujuan fungsi dan peran secara maksimal sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wachidah & Luturlean (2019) dengan hasil disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap Kinerja Karyawan Perum Bulog Divisi Regional Jawa Barat. Dengan indikator yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja adalah Taat terhadap aturan waktu, Taat terhadap peraturan Perusahaan, Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan, dan Taat terhadap peraturan lainnya. (Singodimejo dalam Arisanti et al., 2019:105)

3. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan (H3)

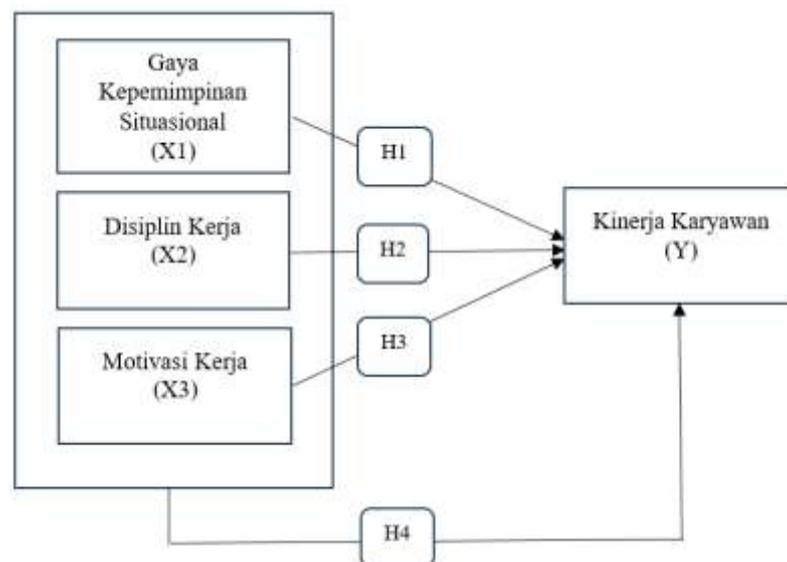
Menurut Rahman et al., (2021:163) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah pemberian dorongan kepada seseorang untuk melakukan pekerjaan secara maksimal dalam proses mencapai tujuan dan keinginan karyawan maupun organisasi. Sementara itu, Menurut Suparyadi (2015:115) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan atau semangat yang membuat seseorang memiliki tujuan dan ukuran standar yang ingin dicapai, pemberian motivasi kepada karyawan akan memberikan pengaruh kepada karyawan untuk lebih giat dalam bekerja sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Dalam hal ini, jika pemberian motivasi kepada karyawan sudah diberikan dengan tepat maka karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih giat sehingga hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kerjanya. Hal ini serupa dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Rahman et al., (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja adalah Kebutuhan fisiologis, Kebutuhan rasa aman, Kebutuhan social,

Kebutuhan penghargaan dan Kebutuhan aktualisasi diri. (Maslow dalam Rahman et al., 2021:164)

4. Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H4)

Gaya kepemimpinan Situasional, disiplin kerja, dan motivasi kerja merupakan aspek penting yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan di dalam suatu organisasi. Hal ini serupa dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Siregar et al., (2022) dengan hasil penelitian gaya kepemimpinan situasional, disiplin kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial dan simultan, hal ini serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Syari, D. Waroh (2019).

Untuk memudahkan penelitian, maka akan digambarkan dalam kerangka pemikiran seperti gambar di bawah ini:



Gambar 3
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

X_1 = Gaya Kepemimpinan Situasional

X_2 = Disiplin Kerja

X_3 = Motivasi Kerja

Y = Kinerja Karyawan

H_1 = Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.

H_2 = Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

H_3 = Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

H_4 = Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori yang telah dituangkan dalam kerangka pemikiran. Menurut Sugiyono (2017:95) menyatakan bahwa:

“Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan hanya didasarkan pada teori relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data”.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan situasional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif untuk dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan

dengan memperhatikan kebutuhan individu dan memberikan dukungan yang tepat sehingga dapat memberikan bimbingan dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Laurent & Sutarto W (2018) dengan hasil gaya kepemimpinan situasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya et al., (2018) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan situasional mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan penelitian yang dilakukan oleh Sjafitri et al., (2020) dengan hasil yang sama. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis penelitian ini adalah:

$H_1 =$ Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Disiplin kerja yang tinggi mampu mendukung kelancaran pekerjaan sesuai dengan tujuan fungsi dan peran karyawan secara maksimal sehingga akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wachidah & Luturlean (2019), menyatakan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nasution, & Nirwana Priangkatara (2022) yang menyatakan bahwa

disiplin kerja memberikan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis penelitian ini adalah:

H₂ = Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Pemberian motivasi kerja yang tepat bagi karyawan dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahman et al., (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nasution, & Nirwana Priangkatara (2022) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan penelitian yang dilakukan oleh Arisanti et al., (2019) dan Tanti, L. Kris (2020) dengan hasil yang sama. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis penelitian ini adalah:

H₃ = Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh gaya kepemimpinan situasional, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan situasional, disiplin kerja, dan motivasi kerja secara bersama-sama mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Siregar et al., (2022) dengan hasil penelitian gaya kepemimpinan

situasional, disiplin kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial dan simultan, hal ini serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Syari, D. Waroh (2019). Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis penelitian ini adalah:

H₄ = Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan