

# **TESIS**

## **ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA (Studi Pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar)**

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

**M. YANUARSYAH**

**A012221099**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2023**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS****ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA (STUDI PADA PT. PELNI (PERSERO) CABANG  
MAKASSAR)**

Disusun dan diajukan oleh:

**M. Yanuarsyah  
NIM A012221099**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 6 Maret 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

**Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM**  
NIP 197509092000121001

Pembimbing Pendamping

**Dr. Hl. Nurjannah Hamid, SE., M.Agr**  
NIP 196005031986012001Ketua Program Studi  
Magister Manajemen**Dr. H. Muhammad Sobareyah, S.E., M.Si**  
NIP 196806291994031002Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM**  
NIP 196402051988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : M. Yanuarsyah  
Nim : A012221099  
Jurusan/Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis/disertasi yang berjudul: Analisis Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja (Studi Pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar)

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis/disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah tesis/disertasi ini dapat buktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 tahun 2003 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 21 November 2023

Yang membuat pernyataan



M. Yanuarsyah

**ABSTRAK**

M. YANUARSYAH. *Analisis Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja (Studi pada PT Pelni (Persero) Cabang Makassar)* (dibimbing oleh Musran Munizu dan Nurdjanah Hamid).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja, menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin terhadap kinerja karyawan, dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada PT Pelni (Persero) Cabang Makassar. Untuk mengaplikasikan tujuan tersebut, digunakan sampel yakni karyawan PT Pelni (Persero) Cabang Makassar sebanyak empat puluh orang karyawan. Teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner, sedangkan teknik analisis data menggunakan analisis PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan. Dari hasil uji mediasi diperoleh temuan bahwa kedisiplinan dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dengan kedisiplinan dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pelni (Persero) Cabang Makassar.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin, kinerja karyawan



## **ABSTRACT**

### ***Analysis of Leadership Style, Work Motivation on Employee Performance through Work Discipline (Study at PT. Pelni (Persero) Makassar Branch)***

*M. Yanuarsyah  
Musran Munizu  
Nurdjanah Hamid*

*The purpose of this research is to analyze the influence of leadership style and work motivation on work discipline, analyze the influence of leadership style, work motivation and discipline on employee performance, analyze the influence of leadership style and work motivation on employee performance through work discipline at PT. Pelni (Persero) Makassar Branch. To apply this objective, a sample was used, namely employees of PT. Pelni (Persero) Makassar Branch has 40 employees, with data collection techniques through distributing questionnaires, while data analysis techniques use PLS analysis. The research results show that leadership style and work motivation have a significant effect on work discipline and employee performance. From the results of the mediation test, it was found that discipline can mediate the influence of leadership style on employee performance, as well as that discipline can mediate the influence of work motivation on employee performance at PT. Pelni (Persero) Makassar Branch.*

*Key words: Leadership style, Work motivation, Discipline and Employee Performance*

## KATA PENGANTAR

Assalamu' Alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadiran Allah SWT Yang Maha Mendengar lagi Maha Melihat dan atas segala limpahan rahmat, taufik, serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan judul : “ Analisis Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja (Studi Pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar) ”. Keberhasilan ini tidak akan terwujud tanpa adanya bimbingan, perhatian, dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena pada kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis juga ingin menyampaikan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Ucapan terima kasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada Kedua orang tuaku tercinta, Ayahanda dan ibunda yang senantiasa memberikan kasih sayang dan mendoakan penulis menyelesaikan Tesis ini, serta penghargaan dan rasa terima kasih yang sangat dalam atas dukungan yang telah diberikan selama ini.
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM., CWM., CRA., CRP sebagai Dekan Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar
3. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M. Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Blsnis Universitas Hasanuddin yang telah membantu penulis selama dalam perkuliahan hingga seleseainya studi ini.
4. Bapak Prof. Dr. Musran Munizu, SE.,M.Si., CIPM sebagai Ketua dan Ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid., SE., M.Agr\_ sebagai Anggota yang telah banyak meluangkan waktu untuk membimbing dengan sabar dan memberikan arahan kepada penulis sehingga Tesis ini dapat berjalan dengan lancar.

5. Seluruh dosen di Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang selalu bersedia memberikan ilmu serta membantu penulis dalam setiap perkuliahan.
6. Ucapan terima kasih kepada Bapak/Ibu Dosen yang telah menguji penulis selama Ujian Proposal dan Tesis yang telah mengoreksi, menyempurnakan serta memberikan arahan-arahan yang sangat berharga demi kesempurnaan isi Tesis ini
7. Staf administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Magister Manajemen yang memberikan kemudahan birokrasi serta administrasi selama penyusunan tesis ini.
8. Seluruh rekan-rekan Mahasiswa Pascasarjana Magister Management serta semua pihak yang telah membantu penulis selama dalam perkuliahan hingga selesainya studi ini.
9. Pimpinan dan Karyawan PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian dan telah bersedia meluangkan waktunya dalam membantu memberikan data-data dan informasi yang diperlukan selama dalam penelitian ini berlangsung
10. Kepada kakakku dan juga adik-adikku serta keluarga besarku yang telah memberikan kasih sayang, doa, motivasi dan dukungan kepada penulis selama dalam menuntut ilmu hingga selesainya penyusunan tesis ini
11. Kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan namanya satu-persatu yang telah memberikan dukungan dan bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik

Penulis menyadari dalam penulisan Tesis ini masih jauh dari sempurna, dan masih banyak kekurangannya baik dalam metode penulisan maupun dalam pembahasan materi. Hal tersebut dikarenakan keterbatasan kemampuan sehingga

penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun, mudah-mudahan dikemudian hari dapat diperbaiki segala kekurangannya.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan dalam penyelesaian Tesis ini. Tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan Ilmu Manajemen khususnya masalah Manajemen Sumber Daya Manusia.

AMIN. Billahi Taufiq Walhidayah

Wasslamu'alaikum Wr. Wb

Makassar, 06 Maret 2024

Penulis

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	v
PRAKATA .....	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Kegunaan Penelitian .....	8
1.4.1 Kegunaan Teoritis .....	8
1.4.2 Kegunaan Praktis .....	9
1.5. Sistematika Penulisan .....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep .....	12
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.1.2 Fungsi dan Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15
2.1.3 Teori Kepemimpinan.....	18
2.1.4 Pengertian Kepemimpinan .....	20
2.1.5 Pengertian Gaya Kepemimpinan .....	23
2.1.6 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan .....	27

	2.1.7 Teori Motivasi .....	32
	2.1.8 Pengertian Motivasi Kerja .....	39
	2.1.9 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja ..	43
	2.1.10 Teori Disiplin Kerja .....	47
	2.1.11 Pengertian Disiplin Kerja .....	49
	2.1.12 Jenis-Jenis Disiplin Kerja.....	52
	2.1.13 Faktor-Faktor Disiplin Kerja .....	55
	2.1.14 Teori Kinerja Karyawan .....	58
	2.1.15 Pengertian Kinerja Karyawan .....	60
	2.1.16 Penilaian Kinerja Karyawan .....	63
	2.2. Penelitian Terdahulu.....	68
BAB III	KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS .....	72
	3.1. Kerangka Pemikiran .....	72
	3.2. Hipotesis .....	73
BAB IV	METODE PENELITIAN.....	74
	4.1. Rancangan Penelitian.....	74
	4.2. Situs dan Waktu Penelitian .....	74
	4.3. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel .....	75
	4.3.1 Populasi .....	75
	4.3.2 Sampel .....	75
	4.3.3 Teknik Penarikan Sampel.....	75
	4.4. Jenis dan Sumber Data .....	75
	4.5. Metode Pengumpulan Data.....	76
	4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	77
	4.7. Instrumen Penelitian .....	79
	4.8. Teknik Analisis Data .....	80
BAB V	HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....	87
	5.1. Deskripsi Data .....	87
	5.1.1. Sejarah Berdirinya PT. PELNI (Persero) .....	87
	5.1.2. Visi dan Misi PT. PELNI PT. PELNI (Persero) .....	89
	5.1.3. Struktur Organisasi PT. PELNI (Persero) .....	90
	5.2. Deskripsi Hasil Penelitian .....	93
	5.2.1. Gambaran Umum Identitas Responden .....	93
	5.2.2. Deskriptif Data Jawaban Responden atas Variabel Penelitian .....	97

	5.2.3. Uji Kualitas Data .....	105
	5.2.4. Analisis <i>Partial Least Square</i> (PLS) .....	107
BAB VI	PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....	124
	6.1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar.....	124
	6.2. Pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar .....	125
	6.3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar.....	127
	6.4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar .....	128
	6.5. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar .....	129
	6.6. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar .....	130
	6.7. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar .....	131
BAB VII	PENUTUP .....	133
	7.1. Kesimpulan .....	133
	7.2. Saran .....	134
	DAFTAR PUSTAKA .....	136

## DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Capaian Skor Kinerja PT. Pelni Tahun 2022 .....	5
Tabel 1.2	Predikat Capaian Kinerja PT. Pelni Tahun 2022 .....	5
Tabel 1.3	Data Penilaian Kinerja pada PT. Pelni di Makassar Tahun 2018 – 2022.....	6
Tabel 1.4	Laporan Perkembangan Pelaksanaan Disiplin Karyawan Tahun 2022.....	7
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu .....	68
Tabel 4.1	Definisi Operasional dan Indikatornya .....	78
Tabel 5.1	Identitas Responden berdasarkan Umur .....	94
Tabel 5.2	Identitas Responden berdasarkan Jenis Kelamin .....	94
Tabel 5.3	Identitas Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir	95
Tabel 5.4	Data Responden berdasarkan Masa Kerja .....	96
Tabel 5.5	Data Responden berdasarkan Status Pernikahan .....	97
Tabel 5.6	Tingkatan Kategori Jawaban Responden .....	98
Tabel 5.7	Hasil Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan .....	99
Tabel 5.8	Hasil Deskripsi Variabel Motivasi Kerja .....	100
Tabel 5.9	Hasil Deskripsi Variabel Disiplin Kerja .....	102
Tabel 5.10	Hasil Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	104
Tabel 5.11	Hasil Uji Validitas .....	105
Tabel 5.12	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....	106
Tabel 5.13	Besarnya Nilai <i>Loading Factor</i> dan <i>AVE</i> dari masing masing Variabel Laten .....	110
Tabel 5.14	Besarnya Nilai <i>Cross Loading</i> dalam PLS 3.2.9 .....	112
Tabel 5.15	Uji Validitas diskriminan berdasarkan kriteria fornell-larcker ...	112
Tabel 5.16	Besarnya nilai <i>cronbach's alpha</i> dan <i>composite reliability</i> .....	114
Tabel 2.17	Besarnya nilai $R_{square}$ dan <i>Adjusted <math>R_{square}</math></i> PLS 3.2.9 .....	115
Tabel 5.18	Hasil Blindfolding dalam PLS 3.2.9 .....	117
Tabel 5.19	<i>Mean</i> , <i>STDEV</i> , <i>T-Values</i> dan <i>Pvalues</i> dalam PLS 3.2.9 .....	118
Tabel 5.20	Efek tidak langsung <i>Mean</i> , <i>STDEV</i> , <i>T-Values</i> dan <i>P-Values</i> ...	121
Tabel 5.21	Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian .....	123

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1. Kebutuhan Hirarki Maslow .....	33
Gambar 2.2. Proses Motivasi .....	41
Gambar 2.3. Tujuan Penilaian Kinerja .....	65
Gambar 3.1. Kerangka Konseptual .....	72
Gambar 5.1. Struktur PT PELNI (Persero) Kantor Pusat Jakarta .....	92
Gambar 5.2. Hasil <i>Algorithm</i> dalam PLS 3.2.9 .....	109
Gambar 5.3. <i>Bootstrapping</i> dalam PLS 3.2.9 .....	115

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Perkembangan Manajemen sumber daya manusia dari sekedar administrasi merupakan disiplin ilmu strategis menegaskan pentingnya memandang karyawan sebagai modal intelektual yang dapat memberikan kontribusi signifikan bagi kesuksesan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, memotivasi karyawan, dan meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan yang memiliki karyawan yang produktif, termotivasi, dan berdisiplin tinggi cenderung mencapai tujuan bisnis dengan lebih efektif, penting bagi perusahaan dalam memahami dan mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, di antaranya adalah gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja.

Keberadaan peran dan kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai keberhasilan usahanya, maka diperlukan pengukuran kinerja karyawan. Kinerja karyawan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu Sinambela (2019). Kinerja karyawan sangatlah penting, sebab dengan kinerja akan diketahui kemampuannya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan adalah hasil atau keluaran dari suatu proses, kinerja memiliki hubungan yang erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu perusahaan (Shaleh, 2018).

Tercapainya peningkatan kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat kedisiplinan kerja. Oleh karena itu penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi dan Mahargiono (2022) bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja pegawai. Hal ini memperlihatkan bahwa semakin tinggi disiplin kerja yang diterapkan maka semakin tinggi pula kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Namun penelitian ini tidak relevan dengan hasil penelitian Candana *et al.*, (2020) yang menemukan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pendapat yang dikemukakan oleh Solahudin (2021) bahwa disiplin kerja merupakan sikap mental yang tercermin dalam perbuatan perorangan maupun kelompok berupa kepatuhan dan ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan untuk memperteguh pedoman-pedoman perusahaan. Ada banyak faktor yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan, diantaranya adalah gaya kepemimpinan.

Penelitian Novianingsih *et al.*, (2023) menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Artinya jika terjadi peningkatan pada gaya kepemimpinan maka akan meningkatkan disiplin kerja. Hasil ini relevan dengan penelitian Adhitya *et al.*, (2021) bahwa terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja. Namun penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Tahir *et al.*, (2019) dimana gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja.

Menurut Sutrisno (2020) bahwa kepemimpinan memainkan peran yang paling dominan, krusial, dan kritis dalam keseluruhan upaya dalam meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individual, kelompok dan organisasi. (Aisah dan Wardani, 2020) Gaya kepemimpinan memiliki hubungan erat dengan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kegiatan yang diorganisir dalam kelompok sebuah usaha untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan.

Kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari keterampilan, namun juga dilihat dari cara seseorang memimpin dan mempengaruhi rekan kerjanya dalam

mencapai tujuan yang menguntungkan perusahaan. Seorang pemimpin harus mampu berkontribusi terhadap prediksi adanya perberdayaan pada bawahan. Kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin dengan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan membuat karyawan akan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan.

Penelitian oleh Prasada (2020), Kamal et al., (2019) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin maka semakin baik kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Namun hasil tersebut bertentangan dengan hasil penelitian Nugroho (2018) yaitu gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja, artinya baik buruknya gaya kepemimpinan tidak akan menyebabkan terjadinya perubahan pada kinerja karyawan. Sehingga hal ini ditemukan adanya riset gap maka perlunya dilakukan pengembangan penelitian ini.

Motivasi kerja dianggap berperan penting dalam meningkatkan disiplin kerja, dengan memberikan motivasi yang tepat, karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, dan meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, maka kepentingan-kepentingan pribadinya akan terpelihara. Busro, (2018:51). Penelitian Setiyadi dan Febrianto (2020) terbukti bahwa motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja maka akan meningkatkan disiplin kerja. Hasil ini tidak relevan dengan hasil penelitian Rizal dan Radiman (2019) yang membuktikan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Motivasi adalah penggerak dari dalam individu untuk melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai tujuan.

Kemudian motivasi kerja berpengaruh pula dalam meningkatkan kinerja karyawan, motivasi sebagai dorongan, merupakan faktor penting dalam menjalankan pekerjaan secara optimal. Jika setiap pekerjaan dapat dijalankan secara optimal, maka kinerja karyawan dapat diwujudkan sesuai dengan tujuan organisasi. Tanpa adanya untuk motivasi, seorang karyawan merasa segan melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik. Kinerja karyawan akan tercapai bila ada kemauan dari diri sendiri dan dapat dorongan dari pihak lain (Hatuwe, 2022). Penelitian Caissar *et al.*, (2022) terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa seseorang yang memiliki motivasi yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja seseorang dalam perusahaan akan meningkat dan target perusahaan dapat tercapai. Sedangkan hasil penelitian oleh Sumiati dan Purbasari (2019) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga ditemukan riset gap.

PT. Pelni (Pelayaran Nasional Indonesia) adalah sebuah perusahaan pelayaran milik negara yang bergerak dalam bidang transportasi laut. PT. Pelni merupakan perusahaan pelayaran, yang menyediakan jasa angkutan penumpang dan kargo untuk berbagai rute di seluruh kepulauan Indonesia. Namun dari pengamatan yang dilakukan bahwa permasalahan yang terjadi pada perusahaan adalah terkait dengan pencapaian kinerja yang belum mencapai target 100%, hasil selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 1.1  
Capaian Skor Kinerja PT. Pelni tahun 2022

Uraian		Bobot	Capaian Kinerja Tahun 2022	
			Skor	%
1.	Komitmen terhadap penerapan tata kelola secara berkelanjutan	7,00	6,214	88,77
2.	Pemegang saham dan RUPS/ Pemilik Modal	9,00	8,149	90,55
3.	Dewan Komisaris/Dewan Pengawas	35,00	31,351	89,57
4.	Direksi	35,00	31,079	88,80
5.	Pengungkapan informasi dan transparansi	9,00	8,434	93,71
6.	Aspek lainnya	5,00	-	-
Total		100	85,277	

Sumber : PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar, 2023

Kemudian akan disajikan predikat capaian kinerja perusahaan PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar selama tahun 2022 melalui tabel berikut ini :

Tabel 1.2  
Predikat Capaian Kinerja PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar Tahun 2022

Nomor	Uraian	Predikat
1.	Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan yang Baik menjadi salah satu unsur Key Performance Indicator (KPI) yang dituangkan dalam Kontrak Manajemen.	Kurang baik
2.	Perusahaan melaksanakan kebijakan/SOP tentang kepatuhan pelaporan harta kekayaan penyelenggara negara.	Tidak baik
3.	Perusahaan melaksanakan kebijakan tentang pelaporan atas dugaan penyimpangan pada perusahaan (whistle blowing system)	Cukup baik
4.	Pemegang Saham/RUPS/Pemilik Modal memberikan persetujuan/keputusan atas usulan aksi korporasi yang perlu mendapat persetujuan/ keputusan RUPS/Pemilik Modal	Cukup baik
5.	RUPS/Pemilik Modal memberikan penilaian terhadap kinerja Direksi dan kinerja Dewan Komisaris/Dewan Pengawas.	Cukup baik
6.	Pemegang Saham/Pemilik Modal merespon terhadap informasi yang diterima dari Direksi dan/atau Dewan Komisaris/Dewan Pengawas mengenai gejala penurunan kinerja dan kerugian perusahaan yang signifikan.	Kurang baik

Sumber : Laporan Kinerja PT. Pelni, (Persero) Cabang Makassar, 2023

Berdasarkan tabel hasil capaian kinerja PT. Pelni selama tahun 2022 terlihat bahwa kinerja yang dicapai belum sesuai dengan yang ditargetkan oleh perusahaan. Ketidaktercapaian kinerja sesuai yang diharapkan oleh perusahaan disebabkan karena dalam menerapkan gaya kepemimpinan, dimana pemimpin tidak memberikan arahan yang jelas kepada setiap karyawan, serta pemimpin dalam menerapkan sistem insentif dan penghargaan belum sesuai yang diharapkan oleh karyawan. Sehingga karyawan kurang termotivasi dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari.

Berikut ini akan disajikan data penilaian kinerja pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar selama lima tahun dimulai dari tahun 2018 sampai dengan 2022 yang dapat dilihat melalui tabel dibawah ini :

Tabel 1.3  
Data Kinerja yang dicapai pada PT. Pelni di Makassar  
Tahun 2018 - 2022

Tahun	Jumlah Pendapatan Usaha Bersih (Dalam Milyaran)
2018	4.394.845
2019	4.593.313
2020	4.105.000
2021	4.166.626
2022	4.300.266
Rata-rata	4.312.010

Sumber : PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar, 2023

Berdasarkan tabel tersebut di atas maka diperoleh total rata-rata pertahun sebesar 4.312.010, dimana dari data pendapatan usaha bersih pada tahun 2018 dan 2019 mengalami peningkatan, namun pada tahun 2020 mengalami penurunan akibat terjadinya pandemic covid 19, namun pada tahun 2022 mengalami peningkatan pendapatan bersih yang dicapai oleh perusahaan.

Terjadinya penurunan kinerja melalui pendapatan yang mengalami fluktuatif, disebabkan karena adanya permasalahan yakni kurangnya disiplin kerja karyawan, hal ini dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan karyawan melalui tabel berikut ini :

Tabel 1.4  
Laporan Perkembangan Pelaksanaan Disiplin Karyawan  
Tahun 2022

No.	Uraian	Jumlah Orang	Jumlah Kejadian
1.	Sakit	9	52
2.	Kurang dari 8 Jam Kerja Efektif	13	17
3.	Tidak Absen Datang	10	15
4.	Pulang Sebelum Waktunya	8	16
5.	Tidak Hadir Tanpa Alasan yang Sah	8	15

Sumber : PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar, 2023

Berdasarkan data disiplin kerja karyawan, maka dapat dikatakan bahwa salah satu penyebab tidak tercapainya kinerja karyawan adalah disebabkan karena tingginya ketidakdisiplinannya karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari. Oleh karena itu untuk mengatasi permasalahan yang terjadi maka perlunya dilakukan penelitian mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan disiplin kerja dengan tingkat kinerja PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar. Melalui penelitian yang dilakukan di PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar dapat memahami faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, motivasi, kinerja karyawan dan disiplin kerja, serta menemukan cara untuk mencapai tujuan bisnis yang lebih baik dan memperkuat posisi mereka di industri pelayaran. Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan di atas, peneliti tertarik untuk memilih judul mengenai : Analisis Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja (Studi Pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar “.

## 1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah, maka perumusan masalah yang dapat diambil sebagai dasar kajian dalam penelitian yang dilakukan adalah:

1. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar?
3. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar?
5. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar?
6. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar?
7. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian penelitian yang dikemukakan adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar.
2. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar.

3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar.
4. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar.
5. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar.
6. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar.
7. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini dapat dikemukakan secara teoritis dan secara praktis dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan, pengalaman dan wawasan, mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya terkait dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja karyawan
- b. Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai bahan referensi, bahan pertimbangan serta sebagai tambahan ilmu pengetahuan bagi para peneliti selanjutnya yang hendak melakukan penelitian dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

- a. Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi kepada pihak perusahaan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar yang mengacu pada gaya

kepemimpinan, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja

- b. Penelitian ini dapat menjadi bahan masukan dan pembandingan kepada peneliti selanjutnya yang ingin meneliti permasalahan yang sama dengan yang peneliti lakukan dengan topik yang berbeda.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Dalam sistematika penulisan ini peneliti membagi kedalam enam bab yang terkandung dalam setiap bab. Penelitian ini menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan diuraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini berisi tinjauan pustaka yang menjelaskan mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, fungsi dan tujuan manajemen sumber daya manusia, pengertian kepemimpinan, pengertian gaya kepemimpinan, jenis-jenis gaya kepemimpinan pengertian motivasi kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, pengertian disiplin kerja, jenis-jenis disiplin kerja, faktor-faktor disiplin, pengertian kinerja karyawan, penilaian kinerja karyawan dan penelitian terdahulu.

#### **BAB III KERANGKA KONSEPTUAL**

Pada bab ini membahas mengenai kerangka konseptual dan hipotesis.

**BAB IV METODE PENELITIAN**

Pada bab ini berisi tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, teknik dan analisa data.

**BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisikan gambaran umum lokasi penelitian, visi dan misi, deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, analisis *Partial Least Square* (PLS) menggunakan software SmartPLS versi 3. PLS, uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik, pengujian hipotesis dan pembahasan.

**BAB VI PENUTUP**

Bab ini berisi penjelasan mengenai kesimpulan yang didapatkan atas penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan dari penelitian, serta saran dari peneliti.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, kinerja karyawan dan disiplin kerja adalah empat aspek yang saling terkait dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Tinjauan teori dan konsep dalam bidang ini memperkuat pemahaman tentang bagaimana gaya kepemimpinan yang tepat, motivasi kerja yang kuat, dan tingkat disiplin kerja yang baik dapat membentuk lingkungan kerja yang produktif dan berdampak positif pada kinerja karyawan. Namun dalam penelitian ini tinjauan teori yang dikemukakan dapat dilihat melalui uraian dibawah ini.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran karyawan tidak diikutsertakan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi bagian dari manajemen yang fokus pada peranan pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan. Dalam mencapai tujuannya, organisasi memerlukan berbagai macam sumber daya. Mulai dari sumber daya manusia, peralatan, mesin, keuangan, dan sumber daya informasi. Setiap sumber

daya memiliki tugas dan fungsinya masing-masing. Sebagai suatu sistem, sumber daya-sumber daya tersebut akan berinteraksi dan saling bekerja sama sehingga tujuan dapat tercapai dengan efektif dan efisien (Budiyanto dan Mochklas, 2020).

Menurut Budiharjo (2019) manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain. Unsur utama MSDM adalah manusia. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Sedarmayanti (2017) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan dalam mengelola manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.

3. Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

Manajemen sumber daya manusia menurut Widiyanti (2022) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

Dengan memperhatikan peranan manajemen, maka pengertian manajemen sumber daya manusia adalah ilmu tentang upaya manusia untuk memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### **2.1.2 Fungsi dan Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Untuk mengatur sumber daya manusia diperlukan berbagai aktivitas departemen SDM dalam mencapai tujuan perusahaan. Aktivitas mengatur SDM tersebut terangkup dalam beberapa kegiatan yang disebut dengan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Menurut Utama (2020) fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi atas fungsi manajemen dan fungsi operasi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fungsi Manajemen (*Management Functions*)

- a. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan manajemen SDM terutama adalah untuk membantu pimpinan perusahaan mengetahui informasi yang lengkap dan mendapatkan nasihat atau saran yang berkaitan dengan karyawan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses pengorganisasian ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya ke dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi yang berbeda-beda pada unit-unit organisasi, tetapi mempunyai tujuan yang sama.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para karyawan agar mereka sadar dan mau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan perusahaan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian berarti melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan sesuai dengan hasil atau target yang direncanakan. Apabila ada penyimpangan dari rencana semula, perlu diperbaiki dengan memberi petunjuk-petunjuk kepada karyawan.

2. Fungsi Operasi (*Operative Function*)

a. Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi pengadaan adalah mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Pengembangan (*Development*)

Perkembangan berkaitan dengan peningkatan keahlian melalui pelatihan/penataran, yang penting bagi kinerja pekerja karena perubahan teknologi yang terus berkembang, penyesuaian kembali jabatan, dan meningkatnya kerumitan tugas-tugas manajerial.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian upah yang cukup dan wajar kepada tenaga kerja atas kontribusi/jasa mereka terhadap tujuan-tujuan organisasi. Kompensasi biasanya diterima dalam bentuk uang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan.

d. Integrasi/Penyatuan (*Integration*)

Karyawan secara individu diminta mengubah pandangan yang selama ini kurang menguntungkan bagi perusahaan agar sesuai dengan keinginan serta tujuan perusahaan.

e. Perawatan/Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada.

f. Pemisahan/Pelepasan/Pensiun (*Separation*)

Berhubungan dengan karyawan yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utamanya adalah menjamin pensiun karyawan.

Secara tepat tujuan manajemen sumber daya manusia sangatlah sulit untuk dapat dirumuskan karena sifatnya yang bervariasi dan tergantung pada tahap-tahap perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Yulistiyono (2021) tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Memberikan masukan kepada manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekena yang termotivasi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal dan memiliki kinerja yang tinggi;
2. Mengimplementasikan, menjalankan kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya;
3. Membantu dalam pengembangan tujuan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan permasalahan SDM;
4. Mendukung dan membantu manajer lini untuk mencapai tujuannya;
5. Menangani berbagai permasalahan dalam menjalin hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya;

6. Menyediakan sarana dan prasarana media komunikasi antara sesama pekerja dan manajemen organisasi;
7. Memelihara standar organisasional dan nilai inti dalam manajemen SDM.

Kemudian menurut pendapat Amstrong dan Taylor dalam (Lewaherilla, 2021), tujuan manajemen sumber daya manusia adalah :

1. *Support the Organizational achieving its objectives by developing and implementing human resources strategies that are integrated with the business strategy.* Dengan kata lain Tujuan Manajemen sumber daya manusia adalah mendukung organisasi mencapai tujuan dengan mengembangkan dan menerapkan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi bisnis.
2. *Contribute the development of a high performance culture.* Manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan berkontribusi untuk mengembangkan budaya kinerja tinggi.
3. *Ensure that the organization has the talented, skilled and engage people it needs.* Dimana tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memastikan orang-orang berbakat, terampil dan memiliki SDM yang memiliki keterlibatan yang tinggi
4. *Create a positive employment and climate of mutual trust.* Artinya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan suasana dan iklim kerja yang saling percaya.
5. *Encourage the application of the ethical approach to people management.* Dengan kata lain manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mendorong penerapan pendekatan etis terhadap manajemen sumber daya manusia.

### 2.1.3 Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan adalah penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab musabab timbulnya kepemimpinan. Persyaratan menjadi pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan. Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai kepemimpinan dan pemimpin.

Kepemimpinan muncul bersama-sama adanya peradaban manusia yaitu sejak jaman Nabi-nabi dan Nenek Moyang manusia yang berkumpul bersama-sama untuk mempertahankan eksistensi hidupnya menantang binatang buas dan alam sekitarnya. Sejak itulah terjadi kerjasama antara manusia dan ada unsur kepemimpinan. Pada saat itu pribadi yang ditunjuk sebagai pemimpin ialah orang-orang yang kuat, paling cerdas, dan paling berani.

Berbicara tentang pemimpin dan kepemimpinan sebenarnya mempunyai latar belakang sejarah yang sangat panjang, di mana pemimpin dan kepemimpinan mempunyai sifat universal dan merupakan gejala kelompok atau gejala sosial. Dikatakan bersifat universal karena ditemukan dan diperlukan dalam setiap kegiatan selalu memerlukan pemimpin dan kepemimpinan baik dalam kegiatan atau usaha yang melibatkan dua, tiga orang atau lebih. Kepemimpinan memiliki peranan penting dalam rangka manajemen. Sebab peranan seorang pemimpin pada dasarnya merupakan penjabaran serangkaian dari fungsi kepemimpinan, yaitu menyangkut aspek yang mendukung berlangsungnya aktivitas pembuatan keputusan, perencanaan, menjalankan keputusan sampai pengawasan terhadap akibat dan keputusan dalam organisasi.

Menurut pendapat Henry P. Knowles dan Borje O. Saxberg, dalam Erlangga, (2018:10) dalam kehidupan ini terdapat orang yang bersifat baik dan orang yang bersifat buruk. Tetapi dalam kenyataan sebenarnya tidak ada orang

yang baik mutlak demikian pula tidak ada orang yang buruk mutlak. Sehubungan dengan adanya orang yang memiliki sifat buruk ditumbuhkan 'teori x' dan sehubungan dengan adanya orang yang memiliki sifat baik menciptakan 'teori y'. Teori ini diciptakan Douglas Mc. Gregor. Anthony G. Athos dan Robert E. Coffey, menyatakan isi teori antara lain Teori X :

- a. Kebanyakan orang secara alami menentang kerja dan bersifat malas. Oleh karena itu, mereka harus diberi motivasi dengan perangsang dari luar;
- b. Tujuan kebanyakan orang bertentangan, diberi motivasi, dipaksa, dikontrol supaya bertanggung jawabkan kesamaan mereka dengan kebutuhan organisasi;
- c. Kebanyakan orang didorong terutama oleh perangsangperangsang yang bersifat ekonomis. Karena sumber ekonomi dan organisasi ada di bawah pengontrolan para manajer. Para manajer memiliki alat kekuasaan untuk mendorong dan mengontrol para pekerja yang harus menerima secara pasif nasib mereka, jika mereka mengharapkan untuk mencapai imbalan-imbalan ekonomi;
- d. Kebanyakan orang mencari keamanan dan ingin menghindari tanggungjawab karena itu mereka rela menerima penghargaan dari para manajer;
- e. Perilaku didasarkan perasaan adalah irasional, dan karena banyak orang berperilaku menguntungkan pada perasaan mereka, mereka tidak dapat dipercaya untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri. Tetapi beberapa orang mampu mengontrol perasaan mereka dan mampu berperilaku rasional. Karena organisasi harus dipertanggungjawabkan bahwa perasaan tidak bercampur dengan rasio dan kebanyakan hal-hal yang berkenaan dengan ekonomi, perilaku yang didasarkan pada perasaan mereka sebaik pikiran mereka.

Sedangkan Teori Y, dikemukakan Erlangga, (2018:12) antara lain :

- a. Kebanyakan orang senang akan bermacam-macam pekerjaan dan bersedia secara sukarela berupaya dengan kekuatan mental dan fisik dalam melakukan pekerjaan;
- b. Kebanyakan orang mempunyai alasan-alasan lain daripada sekedar alasan uang di dalam bekerja, dan alasan-alasan ini pada akhirnya sama penting dengan alasan uang bagi mereka;
- c. Kebanyakan orang mampu mengarahkan dan mengontrol pekerjaan mereka sendiri dalam mencapai tujuan organisasi yang mereka amanatkan;
- d. Kebanyakan orang bersedia menerima bahkan berusaha mencari tanggungjawab di bawah syarat-syarat pasti;
- e. Kebanyakan orang mampu menunjukkan kemampuan kreativitasnya dan kecerdasannya dan pada mereka bekerja dalam ikatan organisasi;
- f. Kebanyakan orang ingin, mencari, dan merasakan persahabatan, perhubungan saling membantu dengan orang lain.

#### **2.1.4 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan selalu dibicarakan dan diperbarui oleh setiap organisasi dan setiap individu baik entrepreneur ataupun intrapreneur, karena keberhasilan sebuah organisasi didukung oleh kepemimpinan yang tepat. Setiap orang berpikir dapat menjadi pemimpin, realitanya tidak semua mampu untuk melaksanakan peran dengan tanggung jawab sebagai pemimpin. Tujuan organisasi dapat tercapai dengan peran aktif dari pemimpin yang memiliki kompetensi kepemimpinan baik bagi diri sendiri dan bagi organisasinya. Karena kepemimpinan yang menentukan arah gerak dan capaian organisasi.

Keberagaman individu akan memunculkan keberagaman kepemimpinan yang bisa jadi berkembang dari adopsi gaya kepemimpinan beberapa individu,

modifikasi kepemimpinan individu lain, serta penerapan secara keilmuan dan atau resolusi dari pengalaman memimpin. Sebagai bekal bagi para akademisi, pengetahuan kepemimpinan ini dapat dijadikan sebagai pedoman dalam membentuk diri menjadi pemimpin dengan kepemimpinan yang dapat menginspirasi bagi individu di dalam organisasinya dan memberikan manfaat bagi banyak pihak.

Kepemimpinan adalah sebuah tindakan gaya, kegiatan dan kemampuan seorang pemimpin yang membentuk hubungan dengan kelompok individu dengan tujuan mencapai target tertentu secara bersama. Kepemimpinan dapat terjadi jika ada kumpulan individu yang memiliki satu tujuan yang harus dicapai baik dalam jangka waktu pendek ataupun dalam jangka waktu yang panjang, sehingga seringkali ukuran keberhasilan sebuah kepemimpinan dilihat atas keberhasilan dalam pencapaian tujuan tersebut (Viana, 2022).

Menurut Robbins dalam Palinggi dan Mawardi (2020), menegaskan bahwa kepemimpinan secara luas dapat diartikan sebagai kemampuan dalam memengaruhi kelompok untuk tercapainya suatu tujuan. Berdasarkan pandangan ini bahwa, kepemimpinan selalu dibutuhkan dalam organisasi apapun jenis organisasi tersebut. Seorang pimpinan atau manajer yang melaksanakan tugas-tugas manajerial akan selalu berhubungan dengan pekerjaannya memotivasi bawahan. Oleh karena itu, memahami motivasi menjadi sangat penting bagi pimpinan atau manajer dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah sesuatu yang muncul dari dalam dan merupakan buah dari keputusan seseorang untuk mau mejadi seorang pemimpin, baik bagi dirinya sendiri, keluarga, lingkungan pekerjaannya, maupun bagi lingkungan sosial dan bahkan bagi negerinya. Kepemimpinan adalah sebuah keputusan yang merupakan hasil proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Kepemimpinan dapat dipergunakan oleh setiap orang dalam segala

tingkatan di dalam organisasi. Hal ini berarti setiap pimpinan unit dalam organisasi atau lembaga mulai dari pimpinan tertinggi sampai dengan pimpinan unit terendah diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi para bawahannya. Dengan demikian kepemimpinan menuntut suatu transformasi dari dalam hati dan perubahan karakter. Kepemimpinan sejati dimulai dari dalam dan kemudian bergerak ke luar untuk melayani mereka yang dipimpinnya (Sutikno, 2018).

Menurut Sutrisno (2020) kepemimpinan memainkan peranan yang paling dominan, krusial, dan kritical dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individual, kelompok dan organisasi. Dengan demikian, tampak pemimpin selalu akan dikaitkan dengan kelompok, karena seorang pemimpin tanpa kelompok dan para anggota, tidak akan ada manfaatnya, meskipun individu tersebut mempunyai potensi yang sangat baik untuk menjadi seorang pemimpin. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola dan mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula, dan pada gilirannya tujuan organisasi akan tercapai.

Tujuan organisasi tidak hanya sekedar tercapai sesuai dengan yang direncanakan, tetapi juga harus terwujud suatu kegairahan kerja dan disiplin kerja yang baik dari para karyawan. Untuk terwujudnya suasana tersebut, maka pemimpin berusaha memengaruhi perilaku bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah gejala universal yang ada pada setiap kelompok manusia sebagai sebuah sistem sosial, mulai dari kelompok kecil yang terdiri dari beberapa orang sampai pada kelompok besar.

Menurut Wahjosumidjo dalam Sriyana (2022) butir-butir pengertian dari berbagai definisi kepemimpinan, pada hakikatnya memberikan makna:

- a. Kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan.
- b. Kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.
- c. Kepemimpinan adalah proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan dan situasi.

Berdasarkan uraian definisi di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam memengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinnya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

#### **2.1.5 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan masalah manusia yang bersifat unik. Masalahnya tidak hanya sekedar menyentuh kehidupan manusia sebagai individu, tetapi juga sebagai makhluk sosial. Oleh karena itu, setiap proses kepemimpinan dalam keunikannya masing-masing, tidak dapat melepaskan diri dari kondisi yang bersifat manusiawi. Pemimpin adalah manusia dan yang dipimpin juga manusia. Dalam keadaan seperti itu, bilamana kepemimpinan dijalankan dengan cara tidak manusiawi, maka berbagai masalah akan terjadi, yang akhirnya akan berakibat proses mencapai tujuan tidak efektif.

Pemimpin harus mampu memelopori semua perbuatan yang baik, agar diikuti oleh bawahannya, bukan hanya memerintah dan menganjurkan, tetapi mengatur dibelakang meja. Untuk itu pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang cocok agar dapat mengajak bawahannya untuk melakukan apa yang menjadi tujuan organisasi. Berdasarkan konsep, sifat, sikap, dan cara-cara pemimpin melakukan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya akan menimbulkan gaya dan tipe kepemimpinan yang berbeda antara satu pimpinan dengan yang lainnya.

Dalam menjalankan kepemimpinannya seseorang memiliki gaya-gaya tersendiri. Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku pemimpin, berfokus pada apa yang dilakukan oleh pemimpin dan bagaimana mereka bertindak. Ini termasuk tindakan pemimpin terhadap pengikut dalam berbagai konteks (Nasution *et al.*, 2020).

Menurut Nikmat (2022) gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung atau tidak langsung, tentang keyakinan seseorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil dari kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam

memengaruhi perilaku orang lain. Masing-masing pemimpin mempunyai gaya yang ingin memancarkan kepemimpinannya (Zaharuddin *et al.*, 2021).

Gaya kepemimpinan (*leadership style*), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap filsafat, keterampilan dan sikapnya. Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu. Di antara beberapa gaya kepemimpinan, terdapat pemimpin yang positif dan negatif, di mana pembedaan itu didasarkan pada cara dan upaya mereka memotivasi karyawan. Apabila pendekatan dalam pemberian motivasi ditekankan pada imbalan atau *reward* (baik ekonomis maupun nonekonomis), berarti telah digunakan gaya kepemimpinan yang positif. Sebaliknya, jika pendekatannya menekankan pada hukuman atau *punishment*, berarti dia menerapkan gaya kepemimpinan negatif. Pendekatan kedua ini dapat menghasilkan prestasi yang diterima dalam banyak situasi, tetapi menimbulkan kerugian manusiawi (Viana, 2022).

Menurut Harras *et al.*, (2020) gaya kepemimpinan adalah keunikan sikap dan perilaku seorang pemimpin, yang biasanya telah menjadi kebiasaan atau sifat, sehingga selalu melekat dan menjadi ciri khasnya. Terlebih khas gaya kepemimpinan tidak pada semua aspek, hanya pada keadaan formal atau pada wilayah di mana seseorang menjadi pemimpin. Selebihnya, ketika seorang pimpinan telah berada di luar kantor, ia adalah anggota masyarakat yang sama statusnya dengan orang lain. Maka tidak ada dominasi sikap dan perilaku untuk mempengaruhi orang lain. Berdasarkan penjelasan tersebut, setidaknya gaya kepemimpinan memiliki dua unsur, di antaranya:

a. Ciri khas

Ciri khas adalah kebiasaan sikap dan perilaku yang telah menjadi sifat atau bagian melekat pada diri seorang pemimpin, sehingga sering digunakannya pada saat mengorganisasikan karyawan.

## b. Konsistensi

Artinya, sikap dan perilaku unik tersebut terjadi secara tetap selama seseorang menjadi pemimpin. Baik dalam berinteraksi maupun dalam berkomunikasi. Sehingga memiliki kesan yang membekas bagi bawahannya.

Oleh karenanya, sering kali karyawan mengenang atau mengingat bagaimana masa-masa kepemimpinan seseorang. Meski telah silih berganti pimpinan, karyawan akan selalu mengingat perilaku pimpinan yang berkesan dan paling unik. Oleh sebab itu, sebaik-baiknya pimpinan adalah mereka yang berpenampilan baik, melakukan kebaikan, menjadi teladan kebaikan, dan berpengaruh baik.

Menurut Tohardi dalam Tiong (2023) indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

### 1) Kepemimpinan direktif

Kepemimpinan direktif yakni pemimpin berpusat pada kuasa dan pengambilan keputusan untuk dirinya sendiri dan pemimpin menata dengan situasi kerja yang rumit bagi para karyawan dan melakukan apa saja yang diperintahkannya, pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya.

### 2) Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*)

Kepemimpinan yang mendukung yaitu kepemimpinan yang selalu bersedia untuk menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan.

### 3) Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*)

Kepemimpinan yang partisipatif (*participative leadership*) yaitu kepemimpinan yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin perlu berkonsultasi, meminta saran dan mempertimbangkan saran atau ide-ide yang diberikan karyawan.

#### 4) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi

Kepemimpinan berorientasi prestasi yaitu suatu perilaku kepemimpinan di mana pemimpin membantu bawahan menerapkan tujuan yang mendorong bawahan untuk menerima tanggung jawab dan mencapai tujuan tersebut dan memberikan *reward* untuk pencapaian tujuan.

### 2.1.6 Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang direncanakan untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan merupakan rumusan dari praktik kepemimpinan dunia. Haya dan Khusnuridlo (2020) menjelaskan terdapat beberapa jenis-jenis gaya kepemimpinan sebagai berikut.

#### 1. Kepemimpinan Tradisional

Di antara gaya kepemimpinan yang menjadi acuan adalah tradisional. Kepemimpinan tradisional adalah otoritas pada diri seseorang yang bersifat turun temurun dan mendapatkan kepercayaan penuh dari masyarakat. Hubungan pemimpin dengan pengikut didasarkan kepada adanya legitimasi pada seseorang yang diperoleh dari adanya kesucian tradisi tertentu. Hubungan pemimpin dengan pengikut (*followers*) ditandai dengan ketaatan dan kepatuhan yang tinggi dan tanpa pertanyaan kritis (*reserve*) menyangkut suatu peraturan (biasanya tidak tertulis) dan struktur. Dalam konteks organisasi, kepemimpinan tradisional terjadi pada sesuatu yang bersifat turun-temurun.

#### 2. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah kepemimpinan yang menitikberatkan kepada kekuasaan sebagai pengaruh untuk menekan pengikutnya. Kekuasaan

menjadi pusat pemimpin otoriter dalam pembuatan keputusan organisasi. Otoritarian menjadikan otoritas sebagai alat untuk memengaruhi orang yang dipimpin. Para pemimpin otoriter mengelola situasi kerja yang rumit bagi para karyawan, sehingga para pengikut harus dan wajib melakukan apa saja yang diperintangkannya. Jika tidak, maka para pengikut dikenakan suatu hukuman yang berat.

### 3. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan karismatik didasarkan pada kualitas luar biasa yang dimiliki seseorang sebagai pribadi. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, karismatik diartikan bersifat karisma, sedangkan perkataan karisma diartikan sebagai keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya. Sejalan dengan pengertian dari segi bahasa itu, maka praktik kepemimpinan karismatik merupakan kemampuan menggerakkan orang lain dengan mendayagunakan dalam kelebihan atau keistimewaan dalam sifat kepribadian yang dimiliki pemimpin.

### 4. Kepemimpinan Demokratik

Kepemimpinan demokratik merupakan frase dari dua konsep, yaitu kepemimpinan dan demokrasi. Pendekatan demokrasi dijadikan tolak ukur suatu praktik kepemimpinan disebut demokratis, yaitu dari, oleh, dan untuk anggota yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut, digunakan pendekatan holistik dan integralistik. Holistik merupakan cerminan keseluruhan aspek yang harus dipikirkan oleh pemimpin, baik input, proses maupun output-nya. Integralistik adalah kemampuan menghubungkan suatu kepentingan yang satu dengan lainnya.

5. Kepemimpinan *Laissez Faire*

*Laissez faire* adalah suatu teori kepemimpinan yang memberikan kebebasan kepada pengurus. Mereka diberikan kebebasan membuat keputusan atau program untuk mencapai tujuan yang telah digariskan. Hasil keputusan dan pelaksanaannya diserahkan sepenuhnya kepada anggota. Dengan demikian, kepemimpinan *laissez faire* menghargai keberadaan manusia sebagai makhluk yang bebas dan memiliki potensi untuk menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan secara mandiri.

6. Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah pemimpin yang perannya diwarnai oleh “sikap kebapakan” dalam arti bersifat melindungi, mengayomi, dan menolong anggota organisasi yang dipimpinnya. Tipe pemimpin yang paternalistik masih banyak terdapat di masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya di masyarakat yang agraris. Popularitas pemimpin yang paternalistik disebabkan oleh beberapa faktor, seperti: kuatnya ikatan primordial, extended family system, kehidupan masyarakat yang komunalistik, peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat, masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.

7. Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional menekankan bahwa pemimpin yang cocok untuk menjadi pemimpin pada keadaan tertentu, belum tentu cocok untuk menjadi pemimpin pada keadaan lainnya. Teori kepemimpinan ini terbaik dan telah terbukti berhasil dalam dunia nyata.

8. Kepemimpinan Transformasional

Praktik kepemimpinan transformasional adalah praktik kepemimpinan yang pemimpinnya memberikan inspirasi pengikutnya untuk bertindak melebihi

kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu mempunyai dampak yang dalam dan luar biasa pada pengikutnya. Kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar kepemimpinan kharisma, karena kepemimpinan ini berusaha menanamkan pada pengikutnya kemampuan bertanya, tidak hanya pandangan yang mapan, akan tetapi juga pandangan yang diyakini oleh pemimpin.

#### 9. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah praktik kepemimpinan yang pemimpinnya membimbing atau memotivasi pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan persyaratan tugas. Perilaku kepemimpinan transaksional adalah penghargaan berhubungan, manajemen aktif dengan pengecualian, manajemen pasif dengan pengecualian.

#### 10. Kepemimpinan Spiritual

Kepemimpinan spiritual memiliki pengaruh motivasional yang kuat kepada pengikutnya. Kepemimpinan kharismatik menghasilkan capaian yang lebih tinggi karena mampu membuat pengikutnya lebih termotivasi dan merasa puas. Dengan demikian, spiritualitas pemimpin menjadi episentrum bagi perubahan nilai, sikap dan perilaku individu

#### 11. Kepemimpinan melayani

Kepemimpinan melayani (*servant leadership*) adalah seni memengaruhi orang lain berdasarkan moralitas. *Servant leadership* merupakan kepemimpinan kharismatik yang dipengaruhi oleh kekuatan moral dengan personal branding berupa kekuatan rasional, kemandirian, penguatan moral pengikut, dan berorientasi pelayanan. *Servant leadership* tersusun atas tiga motivasi utama yaitu pelayanan, penguatan dan pembentukan visi.

Kemudian Blake dan Mouton dalam Zaharuddin *et al.*, (2021) membedakan lima dasar gaya kepemimpinan, dimana porsi perhatian kepada tugas dan anak buah bervariasi. Adapun kelima gaya kepemimpinan tersebut sebagai berikut:

1. Gaya manajemen tanpa perhatian (*anattended management organization*).

Pimpinan sama sekali tidak memiliki kemampuan maupun menaruh perhatian pada hasil maupun hubungan dengan kelompok sehingga dapat dibayangkan produktivitas sangat rendah.

2. Gaya manajemen "berfokus pada tugas dan produktivitas" (*maximum concern for production with minimum care for people*).

Manajemen sangat menekankan kepada tugas namun sayangnya hubungan dengan kepuasan hasilnya bahkan tidak diperhatikan. Akibatnya meskipun hasil cukup baik namun kelompok tidak solid sehingga sesungguhnya tidak maksimal.

3. Gaya manajemen "berfokus pada hubungan manusia" (*thoughtful to need of people and satisfying relationship*).

Dalam hal ini pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan dan keharmonisan kelompok, sehingga mesti pun kelompok tidak bekerja keras pimpinan selalu memaafkan dan hasilnya selalu tidak maksimal.

4. Gaya manajemen keseimbangan (*performance by balancing efforts for production and relationship*).

Adalah sebuah gaya kepemimpinan yang mengutamakan keseimbangan perhatian pada tugas maupun hubungan manusianya sehingga hasilnya cukup baik.

5. Gaya manajemen "berfokus pada komitmen" (*work accomplishment by committed people*).

Adalah sebuah gaya kepemimpinan yang mencari komitmen bersama dari kelompok dan kemudian mengarahkan setiap orang untuk bekerja sesuai

dengan komitmen yang sudah dibuat sehingga hasilnya pun sangat baik, sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

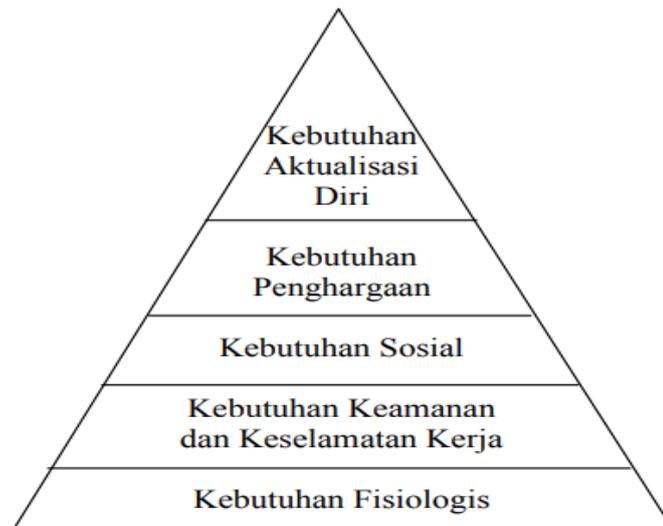
### **2.1.7 Teori Motivasi**

Motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan motivasi adalah keinginan yang menggerakkan atau yang mendorong seseorang atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu. Teori motivasi ada 6 (enam) yaitu:

#### **1. Teori Kebutuhan dari Abraham H. Maslow**

Inti dari teori Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia tersusun dari suatu hirarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan fisiologis dan yang paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Robbins & Judge, (2018) digambarkan dalam suatu hirarki lima kebutuhan dasar manusia menurut Maslow dapat dilihat pada gambar 2.1, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis (Physiological needs), meliputi rasa lapar, haus, berlidung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja (Security or safety needs), meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
3. Kebutuhan sosial (Affiliation or acceptance needs), meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan (Esteem needs), meliputi penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan pencapaiannya serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status pengakuan dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (Needs for self actualization), dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri



**Gambar 2.1 Kebutuhan Hirarki Maslow**

Maslow mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku kearah kebutuhan yang paling tinggi (self actualization). Apabila kebutuhan seseorang (karyawan) sangat kuat, maka semakin kuat pula motivasi orang tersebut menggunakan perilaku yang mengarah pada pemuasan kebutuhannya. Teori Maslow merupakan penjelasan mutlak tentang semua perilaku manusia, tetapi lebih merupakan suatu pedoman umum bagi manajer untuk memahami orang-orang berperilaku

## **2. Teori Motivasi Kesehatan dari Frederick Herzberg.**

Herzberg (dalam Notoatmodjo & Soekidjo, 2019) mengembangkan 2 (dua) faktor teori motivasi yang mempengaruhi seseorang dalam tugas atau pekerjaannya, yaitu "*dissatisfiers dan satisfiers atau hygiene dan motivator atau extrinsic factors dan intrinsic factors*" pengertian dari masing-masing kebutuhan adalah sebagai berikut:

1. *Satisfiers* atau motivators atau intrinsic factors meliputi kebutuhan psikologis seseorang, yaitu serangkaian kondisi instrinsik. Apabila kepuasan kerja dicapai dalam pekerjaan, maka akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat bagi

seorang karyawan dan akhirnya dapat menghasilkan prestasi yang tinggi. Faktor kepuasan (*satisfiers*) mencakup antara lain prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kesempatan untuk maju serta pekerjaan itu sendiri.

2. *Dissatisfiers* atau *hygiene* atau *extrinsic factors* meliputi kebutuhan akan pemeliharaan (*maintenance factor*) yang merupakan hakikat manusia yang ingin memperoleh kesehatan badaniah. Hilangnya faktor-faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan bekerja. Faktor *hygiene* yang menimbulkan ketidakpuasan kerja antara lain kondisi fisik, hubungan interpersonal, keamanan kerja, gaji, pengawasan serta kebijakan dan administrasi instansi.

Dari teori Herzberg ini terdapat kesimpulan bahwa Pertama, faktor-faktor yang dapat meningkatkan atau memotivasi karyawan dalam meningkatkan prestasinya adalah kelompok faktor-faktor kepuasan (*satisfiers*). Kedua, perbaikan gaji, kondisi kerja, kebijakan organisasi dan administrasi tidak akan menimbulkan kepuasan melainkan menimbulkan ketidakpuasan, sedangkan faktor yang menimbulkan kepuasan adalah hasil kerja itu sendiri. Ketiga, perbaikan faktor *hygiene* kurang dapat mempengaruhi terhadap sikap kerja yang positif.

### **3. Teori Prestasi dari David McClelland**

McClelland (dalam (Trisnawati & Sule, 2018) membagi tiga kebutuhan pokok yang berhubungan dengan perilaku karyawan, yaitu:

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement* atau *N-Ach*). McClelland mengemukakan bahwa seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang tinggi (*N-Ach* tinggi) memiliki karakteristik sebagai orang yang menyukai pekerjaan yang menantang, beresiko, serta menyukai adanya tanggapan atas pekerjaan yang dilakukannya. Sebaliknya, seseorang yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi yang rendah (*N-Ach* rendah) cenderung memiliki karakteristik sebaliknya. Lebih jauh lagi, McClelland menemukan indikasi bahwa kebutuhan untuk berprestasi memiliki korelasi yang erat dengan pencapaian kinerja.

Artinya sebuah instansi yang memiliki orang-orang yang berN-Ach tinggi, maka akan memiliki kinerja yang tinggi, adapun sebuah instansi yang memiliki orang-orang yang berN-Ach rendah akan cenderung memiliki kinerja yang rendah pula.

2. Kebutuhan untuk berafiliasi (need for affiliation atau N-Aff). McClelland menjelaskan bahwa sekalipun seseorang dapat melakukan komunikasi dan interaksi yang lebih cepat dan hemat melalui kemajuan teknologi seperti telepon serta berbagai alat telekomunikasi lainnya (kini ada teleconferencing dan sejenisnya), kebutuhan akan berinteraksi sosial tetap menjadi sesuatu yang tidak bisa dihilangkan artinya seseorang tetap memiliki kebutuhan akan interaksi sosial.
3. Kebutuhan akan kekuasaan (need for power atau N-Pow). McClelland memandang bahwa kebutuhan ini terkait dengan tingkatan dari seseorang dalam melakukan kontrol atas situasi dan lingkungan yang dihadapinya. Hal ini terkait dengan apa yang dinamakan sebagai kesuksesan dan kegagalan bagi seseorang. Kekhawatiran akan kegagalan bagi seseorang barangkali dapat menjadi dorongan motivasi yang sukses, sebaliknya bagi yang lain, begitu pula kekhawatiran terhadap kesuksesan mungkin merupakan dorongan motivasi baginya

#### **4. Teori Kebutuhan dari Alderfer.**

Alderfer (dalam Koonts et al, 2019) mengajukan sebuah variasi dari teori motivasi hirarki kebutuhan Maslow. Teori Alderfer dan penelitian yang mendukungnya menemukan ERG yaitu E = Existency needs, R = Relatedness needs, G = Growth needs. Maksud kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kebutuhan keberadaan (Existency needs) mencakup seluruh bentuk hasrat material dan fisiologis dengan segala variasinya seperti makanan, air, gaji dan kondisi kerja.
- b. Kebutuhan berhubungan (Relatedness needs) mencakup kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain seperti dengan keluarga, atasan, bawahan, kawan atau lawan.
- c. Kebutuhan pertumbuhan (Growth needs) adalah kebutuhan-kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif atau produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan.

### **5. Teori X dan Y dari Mc Gregor**

Mcgregor (dalam Irawan.dkk, 2020) membagi motivasi manusia dengan 2 (dua) asumsi, yang dikenal dengan teori X dan teori Y. Kedua teori ini secara kualitatif berbeda dalam memandang perilaku manusia dan mengarahkan perilaku kepemimpinan, kebijakan serta praktek sumber daya manusia. Asumsi dasar teori X adalah bahwa rata-rata manusia tidak menyukai kerja dan harus dipaksa, diawasi serta harus dituntun untuk menghasilkan atau tujuan organisasi.

Menurut teori X kebanyakan manusia menyediakan dirinya untuk diperlakukan seperti itu, karenanya mereka dapat menghindar dari tanggung jawab. Asumsi perilaku kebanyakan manusia atau karyawan menurut teori X adalah:

- a. Malas dan tidak suka bekerja.
- b. Tidak mempunyai ambisi mencapai prestasi optimal dan selalu menghindar dari tanggung jawab.
- c. Lebih senang dibimbing, diperintah, diawasi dan diancam
- d. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Sedangkan teori Y berasumsi sebaliknya. Menurut teori Y, rata-rata manusia pada hakekatnya tertarik pada pekerjaannya tertarik pada pekerjaannya, berhasrat untuk membimbing dirinya secara langsung dan bertanggung jawab, serta berkreasi memecahkan permasalahan sesuai dengan kapasitasnya. Dengan perkataan lain, teori Y menyatakan bahwa manusia dapat belajar bertanggung jawab serta memiliki kreativitas dan kecerdikan rata-rata manusia atau karyawan menurut teori Y adalah:

- a. Karyawan rajin dan senang bekerja.
- b. Karyawan bertanggung jawab dan berambisi mencapai prestasi optimal.
- c. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dengan mengembangkan dirinya.

#### **6. Teori Harapan dari Victor H.Vroom**

Vroom (dalam (Hasibuan, 2019) menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang diinginkannya dan dibutuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar karyawan yakin instansi akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukan itu. Jika keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasannya maka ia akan bekerja keras pula begitupun sebaliknya. Teori harapan ini didasarkan atas:

1. Harapan (expectancy) adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar antara nol sampai positif satu. Harapan nol menunjukkan bahwa tidak ada kemungkinan sesuatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu dilakukan. Sedangkan harapan positif satu menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan muncul mengikuti suatu tindakan atau perilaku yang telah dilakukan. Harapan ini dinyatakan dalam kemungkinan (probabilitas).

2. Nilai (valence) adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai atau martabat tertentu (daya atau nilai motivasi) bagi setiap individu bersangkutan. Misalnya, peluang untuk dipindahkan ke posisi dengan gaji yang lebih besar di tempat lain, mungkin mempunyai nilai bagi orang yang menghargai uang atau orang yang menikmati nilai rangsangan dari lingkungan baru; tetapi mungkin mempunyai nilai (valensi) rendah bagi orang lain yang mempunyai ikatan kuat dengan kawan, tetangga dan kelompok kerjanya. Valensi ini ditentukan oleh individu dan tidak merupakan kualitas obyektif dari akibat itu sendiri.
3. Pertautan (instrumentality) adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Victor H. Vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar nol dan 23 minus satu. Hasil valensi minus satu (-1) menunjukkan persepsi bahwa tercapai tingkatan tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama. Dan tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil

Tingkat pertama (+1) menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama itu perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua. Karena hal ini menggambarkan suatu gabungan (asosiasi) maka instrumentality dapat dipikirkan sebagai pertautan (korelasi).

Dari keenam teori-teori di atas, yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori motivasi Maslow, alasannya:

1. Teori motivasi Maslow secara umum dapat digunakan untuk memotivasi semua tingkatan kerja.
2. Teori motivasi dari Herzberg lebih cocok untuk memotivasi tingkatan manajer, di mana teori Herzberg dilakukan pada para akuntan di Amerika, tidak pada tingkatan pekerja operasional.

3. Teori kebutuhan dari Alderfer sependapat dengan Maslow, namun teori ini hanya membatasi tiga kebutuhan.
4. Teori motivasi McClelland hanya sedikit memperhatikan kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman.
5. Teori Mc Gregor ada dua teori, yaitu: teori X penilaian prestasi kerja yang bertumpu pada “top down” contohnya: ‘hakim” kinerja berdasarkan standar kestabilan oleh manajemen. Sedangkan teori Y lebih cocok untuk perusahaan dengan sistem kompensasi pembagian keuntungan atau kenaikan laba. Namun kenyataannya sulit menerapkan teori ini secara terpisah. Pendekatan teori X untuk beberapa situasi yang berfungsi secara efektif. Pada saat yang sama penerapan pendekatan teori Y yang tidak dapat memberikan hasil yang baik bagi masing-masing pendekatan efektif untuk beberapa kasus dan tidak efektif untuk kasus lainnya.
6. Teori harapan dari Victor Vroom lebih cocok untuk perusahaan, dimana memotivasi seseorang untuk bekerja giat atas hubungan timbal balik dari apa yang diinginkan dan dibutuhkannya dari hasil pekerjaan. Jika 25 keyakinan cukup besar untuk memperoleh kepuasan, maka ia akan bekerja keras begitu pun sebaliknya.
7. Teori Maslow lebih terperinci dibandingkan teori motivasi lainnya.

### **2.1.8 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi (*motivation*) dalam manajemen pada umumnya hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia dan khususnya pada bawahan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Setiap organisasi tentunya memiliki sebuah tujuan. Dalam pencapaian tujuan tersebut diperlukan sumber daya manusia yang memiliki motivasi tinggi.

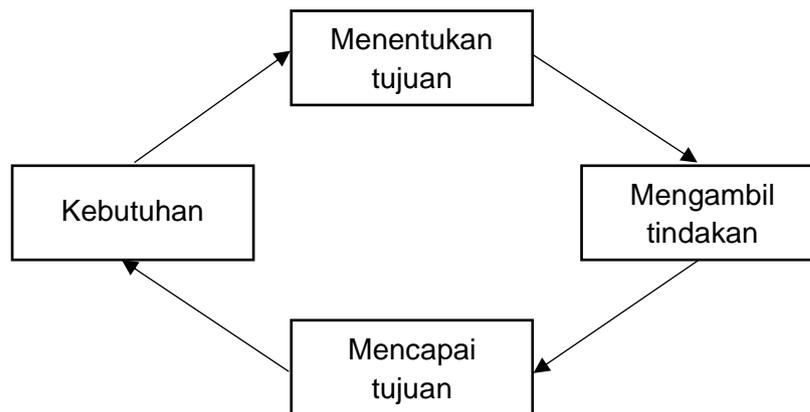
Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Pendekatan untuk memahami motivasi berbeda-beda, karena teori yang berbeda mengembangkan pandangan dan model mereka sendiri. Berikut ini akan dijelaskan beberapa konsep yang dijelaskan oleh para ahli mengenai definisi motivasi kerja.

Menurut Hasnawati *et al.*, (2021) motivasi merupakan suatu dorongan, keinginan dan tingkat kesediaan seseorang untuk mengeluarkan upaya dalam rangka mencapai prestasi terbaik. Tinggi rendahnya motivasi berprestasi seseorang dapat dilihat dari rasa tanggung jawabnya, pertimbangan terhadap risiko, umpan balik, kreatif inovatif, waktu penyelesaian tugas dan keinginan menjadi yang terbaik.

Armstrong (2018) menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan cara faktor-faktor yang mempengaruhi orang untuk berperilaku dalam cara tertentu. Terdapat tiga komponen motivasi yaitu:

1. Arah (*direction*) yaitu apa yang coba dilakukan seseorang.
2. Usaha (*effort*) yaitu seberapa keras seseorang mencoba.
3. Persistensi (*persistence*) yaitu seberapa lama seseorang mencoba berusaha.

Motivasi dapat digambarkan sebagai perilaku yang terarah-tujuan (*goal-directed behavior*). Orang termotivasi ketika mereka berharap bahwa serangkaian tindakan akan menuntun kepada pencapaian sebuah tujuan dan imbalan berharga yang dapat memuaskan kebutuhan mereka. Sebuah model proses motivasi berdasarkan kebutuhan menurut Armstrong (2018) dapat dilihat melalui gambar berikut ini :



Gambar 2.2 Proses Motivasi

Berdasarkan gambar diatas, ini menunjukkan bahwa motivasi diawali oleh pengakuan akan adanya kebutuhan yang tak terpuaskan secara yang sadar maupun tidak. Kebutuhan-kebutuhan ini akan menciptakan keinginan yang merupakan hasrat untuk mencapai atau memperoleh sesuatu. Setelah itu akan terbentuk tujuan yang diyakini akan dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan dan sebuah jalur perilaku pun dipilih untuk mencapai tujuan tersebut. Jika tujuan telah tercapai, maka kebutuhan akan terpuaskan, maka kebutuhan akan terpuaskan dan perilaku yang sama kemungkinan besar akan diulang di lain waktu jika kebutuhan yang sama muncul.

Kemudian Sutrisno (2020) berpendapat bahwa motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut.

Lebih lanjut Sutrisno (2020) menjelaskan bahwa pemberian motivasi kepada para karyawan merupakan kewajiban para pimpinan, agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi

tanggung jawab. Untuk itu seorang pimpinan perlu memerhatikan hal-hal berikut agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan, yaitu :

- a. Memahami perilaku bawahan.
- b. Harus berbuat dan berperilaku realistis.
- c. Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda.
- d. Mampu menggunakan keahlian.
- e. Pemberian motivasi harus mengacu pada orang.
- f. Harus dapat memberikan keteladanan.

Motivasi kerja merupakan bagian yang penting dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai alat untuk pencapaian tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, motivasi kerja mengandung dua tujuan utama dalam diri individu yaitu untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan tujuan organisasi, selain itu motivasi kerja yang diberikan kepada seseorang hanya efektif manakala di dalam diri seseorang itu memiliki kepercayaan atau keyakinan untuk maju dan berhasil dalam organisasi.

Ada dua jenis motivasi kerja yang relevan dengan kebutuhan di lingkungan kerja yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik berasal dari pekerjaan itu menarik atau menyenangkan, sementara motivasi ekstrinsik adalah perilaku yang didorong oleh penghargaan, imbalan dan insentif lain digunakan sebagai motivasi untuk kegiatan tertentu. Dengan demikian, motivasi dapat membantu seseorang untuk berprestasi kepuasan kerja dan komitmen untuk peran mereka (Sari *et al.*, 2021).

Secara umum dapat diartikan bahwa motivasi kerja berhubungan dengan pencapaian tujuan dan sasaran yang diinginkan oleh suatu organisasi, baik itu oleh individu/karyawan atau manajemen yang ada dalam suatu aktivitas usaha. Motivasi kerja juga memiliki keterkaitan dengan suatu proses yang melibatkan

usaha manajemen dalam pemenuhan atau pemuasan kebutuhan dan keinginan tertentu. Hal ini berarti, bahwa organisasi bergantung pada karyawan yang termotivasi, jika karyawan termotivasi dengan baik maka individu tersebut akan berusaha keras dalam melakukan aktivitas kerja untuk organisasi tempat dia bekerja dalam mencapai tujuannya (Priatna dan Limakrisna, 2021).

Dalam mengukur motivasi kerja dapat digunakan indikator dari teori motivasi Maslow dalam (Sari *et al.*, 2021) yaitu sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan Fisiologis merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makanan, minum, perumahan, oksigen, tidur, seks, dan lain sebagainya.
- 2) Kebutuhan rasa aman meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya kecelakaan, jaminan akan keberlangsungan pekerjaannya, serta jaminan akan hari tuanya pada saat tidak lagi bekerja.
- 3) Kebutuhan sosial meliputi kebutuhan untuk persahabatan, aflliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain.
- 4) Kebutuhan penghargaan meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas faktor kemampuan dan keahlian, serta efektivitas kerja seseorang.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang.

### **2.1.9 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Motivasi menjadi sangat penting dalam kehidupan individu karena tanpa motivasi, individu mungkin tidak memiliki energi atau keinginan untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan. Menurut Fauzan (2023) Ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang, di antaranya adalah:

### 1. Tujuan dan Nilai

Orang yang memiliki tujuan yang jelas dan sesuai dengan nilai-nilai mereka cenderung lebih termotivasi. Ketika seseorang merasa bahwa tujuan dan nilai-nilai mereka dihargai dan diperhatikan, mereka lebih termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan dan nilai sangat penting dalam mempengaruhi motivasi seseorang. Orang yang memiliki tujuan yang jelas dan sesuai dengan nilai-nilai mereka cenderung lebih termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan yang jelas memberikan fokus dan arah pada tindakan seseorang, sedangkan nilai-nilai memberikan dasar moral dan etika untuk tindakan tersebut. Ketika seseorang merasa bahwa tujuan dan nilai-nilai mereka dihargai dan diperhatikan, hal ini dapat meningkatkan motivasi mereka. Hal ini dapat dicapai melalui pengakuan dan apresiasi dari orang lain, atau melalui kepuasan pribadi ketika seseorang merasa telah mencapai tujuan dan menerapkan nilai-nilai yang penting bagi mereka.

### 2. Lingkungan

Lingkungan yang mendukung dan positif juga dapat mempengaruhi motivasi seseorang. Lingkungan yang positif dan memberikan umpan balik yang konstruktif dapat membuat seseorang merasa dihargai dan termotivasi. lingkungan juga memainkan peran penting dalam mempengaruhi motivasi seseorang. Lingkungan yang mendukung dan positif dapat meningkatkan motivasi seseorang, sementara lingkungan yang tidak mendukung dan negatif dapat mengurangi motivasi.

### 3. Keterampilan

Seseorang yang memiliki keterampilan yang cukup untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu cenderung lebih termotivasi. Jika seseorang merasa bahwa mereka tidak memiliki keterampilan yang diperlukan, mereka mungkin merasa frustrasi dan kurang termotivasi. Keterampilan yang cukup dan memadai juga

mempengaruhi motivasi seseorang. Seseorang yang memiliki keterampilan yang memadai untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu cenderung lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas tersebut. Hal ini karena seseorang merasa percaya diri dan yakin dalam kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas tersebut dengan baik.

#### 4. Dorongan dan Hambatan

Dorongan dan hambatan juga dapat mempengaruhi motivasi seseorang. Dorongan dapat berasal dari luar atau dari dalam diri seseorang, sedangkan hambatan dapat berasal dari faktor eksternal seperti masalah keuangan atau masalah kesehatan. Dorongan dan hambatan juga dapat mempengaruhi motivasi seseorang. Dorongan dapat berasal dari dalam diri seseorang, seperti keinginan untuk mencapai tujuan pribadi atau untuk memperbaiki diri, atau dari luar, seperti dorongan dari orang lain untuk mencapai tujuan bersama atau untuk memberikan kontribusi pada suatu tugas atau proyek.

#### 5. Emosi

Emosi seperti kecemasan, kebahagiaan, kesedihan, atau kemarahan juga dapat mempengaruhi motivasi seseorang. Emosi yang negatif dapat mengurangi motivasi seseorang, sementara emosi positif dapat meningkatkan motivasi. Emosi juga dapat mempengaruhi motivasi seseorang. Emosi positif seperti kebahagiaan, antusiasme, dan semangat dapat meningkatkan motivasi seseorang. Hal ini karena seseorang cenderung lebih termotivasi ketika mereka merasa senang dan puas dengan apa yang mereka lakukan.

#### 6. Kepercayaan Diri

Seseorang yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi cenderung lebih termotivasi. Ketika seseorang merasa percaya diri, mereka merasa bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan mereka dan merasa lebih termotivasi untuk melakukannya. Kepercayaan diri juga dapat mempengaruhi

motivasi seseorang. Seseorang yang memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi cenderung lebih termotivasi dan percaya bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mencapai tujuan mereka.

#### 7. Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan dan pengakuan atas prestasi seseorang juga dapat mempengaruhi motivasi. Ketika seseorang merasa dihargai dan diakui atas prestasi mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi lagi. Penghargaan dan pengakuan atas prestasi seseorang juga dapat mempengaruhi motivasi. Ketika seseorang merasa dihargai dan diakui atas prestasi mereka, mereka merasa bahwa usaha dan kerja keras mereka dihargai dan disadari oleh orang lain. Hal ini dapat memberikan dorongan dan motivasi tambahan bagi seseorang untuk terus meningkatkan kinerja mereka dan mencapai prestasi yang lebih tinggi.

Faktor motivasi merupakan komponen penting dari setiap usaha atau organisasi. Mengetahui bagaimana memotivasi karyawan memastikan bahwa organisasi berfungsi secara efektif dan efisien serta proyek dan tenggat waktu diselesaikan tepat waktu dan akurat. Faktor motivasi menentukan pengalaman staf negatif dan positif, dan mengetahui faktor motivasi yang tepat untuk digunakan untuk diri sendiri atau tim dapat membantu meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan secara keseluruhan.

Faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu: faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal seperti tujuan dan nilai organisasi, teknologi, struktur dan proses manajemen. Faktor-faktor ini, masing-masing secara individual dan kolektif, mempengaruhi motivasi individu dan kelompok di dalam organisasi. Tujuan dan nilai (implisit atau eksplisit) sebuah organisasi mempengaruhi motivasi. mengidentifikasi hal yang diinginkan dan menampilkan perilaku yang dapat digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Teknologi yang digunakan dalam organisasi juga berpengaruh terhadap motivasi. Proses manajemen dalam

organisasi juga bisa mempengaruhi motivasi, seperti gaya kepemimpinan, pengambilan keputusan dan lain-lain (Prasodjo, 2022).

Kemudian Agustini (2019) juga mengungkapkan bahwa motivasi dipengaruhi oleh berbagai faktor di antaranya:

1. Faktor di dalam diri individu (intern), yaitu:
  - a. Usia, Kematangan pribadi
  - b. Tingkat pendidikan
  - c. Keinginan dan harapan pribadi
  - d. Kebutuhan
  - e. Kelelahan dan kebosanan
  - f. Kepuasan kerja.
2. Faktor di luar diri individu (ekstern), yaitu:
  - a. Lingkungan kerja yang menyenangkan
  - b. Kompensasi yang memadai
  - c. Supervisi yang baik
  - d. Adanya penghargaan atas prestasi
  - e. Status dan tanggungjawab
  - f. Peraturan yang berlaku
  - g. Budaya organisasi.

#### **2.1.10 Teori Disiplin Kerja**

Disiplin kerja merupakan suatu kewajiban kantor atau instansi tempat bekerja wajib untuk memperhatikan kedisiplinan kerja karyawan agar kerja karyawan lebih meningkat dari sebelumnya dan karyawan tidak sesuka hati melakukan kegiatan yang tidak penting pada saat jam kerja. Disiplin kerja adalah sebuah konsep dalam tempat bekerja atau manajemen untuk menuntut karyawan berlaku teratur. Disiplin merupakan keadaan yang menyebabkan atau memberi

dorongan kepada karyawan untuk berbuat dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan.

Goodin, dalam Harras, (2020 : 111) Pandangan berbeda dari teori ini adalah, bahwa disiplin merupakan lintasan multidimensi yang mempengaruhi keseluruhan karyawan. Mulai dari pengaturan waktu, sikap, perilaku, tugas, laporan, dan hasil kerja. Semuanya diatur tanpa terkecuali. Kuatnya pengaruh disiplin ini secara pasti mampu memperkuat stigma atau persepsi karyawan tentang betapa bermanfaatnya disiplin itu.

Pearson, dalam Harras, (2020 : 112) Pandangan ini melihat dari sudut pandangan yang ekstrim, bahwa disiplin:

a. Berupa tekanan

Disiplin diterjemahkan sebagai cara perusahaan mengendalikan karyawan, dan secara psikologi karyawan akan cepat merespons jika aturan disiplin memiliki bobot mental yang tinggi. Maka sifat disiplin dalam hal ini adalah memberikan beban yang mampu menekan kesadaran karyawan dalam berdisiplin.

b. Berupa tanggung jawab

Disiplin menuntut tanggung jawab karyawan atas komitmen yang telah disepakati. Maka atas dasar ini, sifat disiplin tidak menoleransi kesalahan dan perbuatan yang tidak bertanggung jawab.

c. Berupa hukuman

Disiplin diartikan sebagai pemberi efek jera. Bahwa tindakan kelalaian yang disengaja atau tidak dapat berpotensi mendatangkan kerugian bagi karyawan itu sendiri, misalnya pengurangan gaji. Dengan hukuman ini disiplin berorientasi memberikan efek jera, agar tidak terulang kembali kesalahan.

*Savage and Savage*, dalam Harras, (2020 : 113) Kita dapat mengambil kesimpulan dari teori ini tentang disiplin kerja, yaitu:

a. Disiplin sebagai strategi pengendalian diri

Secara pribadi disiplin kerja dapat membantu karyawan dalam mengendalikan diri, misalnya mampu menekan rasa malas, mampu menekan perasaan kurang semangat, dan mampu menekan ego. Dengan kata lain, melalui aturan disiplin karyawan mendapatkan cara untuk menjaga diri agar lebih baik dalam hal kedisiplinan.

c. Disiplin sebagai strategi mengembangkan sikap tanggung jawab

Dalam konteks kepribadian disiplin dapat menjadi pembatas bagi karyawan untuk melihat secara jelas apa kewajibannya di dalam organisasi, sehingga ia akan sungguh-sungguh di dalam bekerja. Dengan parameter ini, karyawan mampu mengidentifikasi semua tugas dan berfokus untuk menuntaskannya.

d. Disiplin sebagai strategi mengembangkan kepribadian karyawan

Dalam aspek etis, disiplin dapat memperbaiki perilaku kerja yang kurang baik. Melalui rutinitas disiplin yang dilakukan setiap hari, maka berpotensi membentuk kepribadian baru yang lebih disiplin (lebih teratur, lebih menghargai, lebih terukur).

### **2.1.11 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin berasal dari bahasa latin *Discere* yang berarti belajar. Dari kata ini timbul kata *Disciplina* yang berarti pengajaran atau pelatihan. Dan sekarang kata disiplin mengalami perkembangan makna dalam beberapa pengertian. Pertama, disiplin diartikan sebagai kepatuhan terhadap peraturan atau tunduk pada pengawasan, dan pengendalian. Kedua, disiplin sebagai latihan yang bertujuan mengembangkan diri agar dapat berperilaku tertib. Dengan melaksanakan disiplin, berarti semua pihak dapat menjamin kelangsungan hidup dan kelancaran kegiatan belajar, bekerja, dan berusaha. Kemauan kerja keras yang kita peroleh dari disiplin

akan melahirkan mental yang kuat dan tidak mudah menyerah walaupun dalam keadaan sulit.

Disiplin kerja merupakan kemampuan seseorang secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan yang telah ditetapkan. Disiplin kerja karyawan adalah persepsi karyawan terhadap sikap karyawan dalam hal ketertiban dan keteraturan diri yang dimiliki oleh karyawan dalam bekerja di organisasi tanpa merugikan dirinya, orang lain atau lingkungannya (Fitriani, 2022).

Menurut Purba *et al.*, (2023) disiplin kerja adalah sikap kesiapan dan kesiapan seseorang untuk mengikuti dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta mampu melaksanakannya dan tidak menghindar dari akibat yang ditimbulkan jika ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Tujuan untuk mengarahkan perilaku seseorang dalam realita yang harmonis dan untuk menciptakan kondisi yang baik, sikap disiplin diperlukan baik dalam kelompok maupun secara individu. Hal pertama yang sangat diperlukan dalam dunia kerja yaitu perlu adanya keseimbangan hak dan kewajiban karyawan.

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja karyawan, semakin baik kinerjanya akan dicapai. Tanpa disiplin kerja yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin kerja adalah kesadaran dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2019).

Kemudian pendapat oleh Syamsir dan Saputra (2022) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu keadaan tertib dimana keadaan seorang individu atau sekelompok orang yang tergabung dalam suatu organisasi secara sadar berkeinginan untuk mematuhi dan menegakkan peraturan perusahaan baik tertulis

maupun tidak tertulis. Diharapkan karyawan akan lebih disiplin dalam bekerja dan lebih produktif, sadar mencapai harapan dan kondisi kehidupan nyata.

Disiplin kerja adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan perorangan maupun kelompok berupa kepatuhan dan ketaatan terhadap peraturan-peraturan yang ditetapkan untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi (Solahudin, 2021).

Adapun menurut Darsana *et al.*, (2023) disiplin dalam kaitannya dengan pekerjaan adalah ketaatan melaksanakan aturan-aturan yang mewajibkan atau diharapkan oleh suatu organisasi agar setiap tenaga kerja dapat melaksanakan aturan-aturan yang mewajibkan atau diharapkan oleh suatu organisasi agar setiap tenaga kerja dapat melaksanakan pekerjaan dengan tertib dan lancar. Organisasi juga sangat membutuhkan disiplin kerja daripada karyawannya, karena dengan mereka merasa sebagai bagian organisasi tersebut maka karyawan berusaha menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi dirinya.

Menegakkan suatu kedisiplinan penting bagi perusahaan, sebab kedisiplinan berisikan peraturan-peraturan yang harus ditaati karyawan. Dengan kedisiplinan diharapkan dapat membuat pekerjaan seefisien mungkin. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi (Rommy *et al.*, 2022).

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu perusahaan. Menurut Agustini (2019) indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Tingkat kehadiran, yaitu jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan dalam perusahaan yang ditandai dengan rendahnya tingkat ketidakhadiran karyawan.
- 2) Tata cara kerja, yaitu aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.
- 3) Ketaatan pada atasan, yaitu mengikuti apa yang diarahkan atasan guna mendapatkan hasil yang baik.
- 4) Kesadaran bekerja, yaitu sikap seseorang yang secara sukarela mengerjakan tugasnya dengan baik bukan atas paksaan.
- 5) Tanggungjawab, yaitu kesediaan karyawan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya.

#### **2.1.12 Jenis-Jenis Disiplin Kerja**

Disiplin berfungsi sebagai pemaksaan kepada seseorang untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku di lingkungan tersebut dengan pemaksaan, pembiasaan, dan latihan disiplin seperti itu dapat menyadarkan bahwa disiplin itu penting. Berikut ini akan dikemukakan beberapa jenis-jenis dari disiplin kerja menurut (Wibowo *et al.*, 2023) yaitu :

##### **1. Disiplin Diri**

Disiplin diri adalah disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri. Hal ini merupakan manifestasi atau aktualisasi dari tanggung jawab pribadi yang berarti mengakui dan menerima nilai-nilai yang ada di luar dirinya. Melalui disiplin diri karyawan-karyawan met-asa bertanggung jawab dan dapat mengatur dirinya sendiri untuk kepentingan organisasi. Penanaman nilai-nilai

disiplin dapat berkembang apabila didukung oleh situasi lingkungan yang kondusif yaitu situasi yang diwarnai perlakuan yang konsisten dari karyawan dan pimpinan. Disiplin diri sangat besar peranannya dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui disiplin diri seorang karyawan selain menghargai dirinya sendiri juga menghargai orang lain.

## 2. Disiplin kelompok

Kegiatan organisasi bukanlah kegiatan yang bersifat individu selain disiplin diri masih diperlukan disiplin kelompok. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa disiplin kelompok adalah patut, taat dan tunduknya kelompok terhadap peraturan, perintah dan ketentuan yang berlaku serta mampu mengendalikan diri dari dorongan kepentingan dalam upaya pencapaian cita-cita dan tujuan tertentu serta memelihara stabilitas organisasi dan menjalankan standar-standar organisasional. Disiplin kelompok akan tercapai jika disiplin diri telah tumbuh dalam diri karyawan. Artinya kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok akan memberikan andil sesuai hak dan tanggung jawabnya.

## 3. Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah disiplin yang ditujukan untuk mendorong karyawan agar berdisiplin diri dengan mentaati dan mengikuti berbagai standar dan peraturan yang telah ditetapkan. Dengan demikian disiplin preventif merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan suatu sikap dan iklim organisasi dimana semua anggota organisasi dapat menjalankan dan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan atas kemauan sendiri.

## 4. Disiplin korektif

Disiplin korektif merupakan disiplin yang dimaksudkan untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan yang berlaku dan memperbaikinya untuk

masa yang akan datang. Disiplin korektif merupakan suatu upaya untuk memperbaiki dan menindak karyawan yang melakukan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Dengan kata lain sasaran disiplin korektif adalah para karyawan yang melanggar aturan dan diberi sanksi yang sesuai dengan aturan yang berlaku. Disiplin korektif ini dilakukan untuk memperbaiki pelanggaran dan mencegah karyawan yang lain melakukan perbuatan yang serupa dan mencegah tidak adanya lagi pelanggaran dikemudian hari.

#### 5. Disiplin progresif

Disiplin progresif merupakan pemberian hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius. Dilaksanakan disiplin progresif ini akan memungkinkan manajemen untuk membantu karyawan memperbaiki kesalahan.

Semua kegiatan dalam hal untuk mendisiplinkan seluruh anggota organisasi adalah hal yang tidak mudah dan perlu dukungan dari seluruh anggota organisasi. Semua kegiatan pendisiplinan harus bersifat mendidik. Agustini (2019) menjelaskan bahwa di dalam perusahaan terdapat tiga jenis disiplin kerja, yaitu:

##### 1. Disiplin Preventif

Adalah disiplin yang bertujuan untuk mencegah karyawan berperilaku yang tidak sesuai dengan peraturan. Tindakan tersebut mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para karyawan berperilaku negatif sehingga

penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan. Tujuan pokok dari pendisiplinan preventif adalah untuk mendorong karyawan agar memiliki disiplin pribadi yang tinggi, agar peran kepemimpinan tidak terlalu berat dengan pengawasan, yang dapat mematikan prakarsa, kreativitas serta partisipasi sumber daya manusia.

## 2. Disiplin Korektif

Adalah disiplin yang bertujuan agar karyawan tidak melakukan pelanggaran yang sudah dilakukan. Jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya disesuaikan pada tingkat pelanggaran yang telah terjadi.

## 3. Disiplin progresif

Adalah disiplin yang bertujuan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan tetapi juga memungkinkan manajemen untuk memperbaiki kesalahan memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk mendisiplinkan karyawan ini tentulah bersifat positif dan tidak mematahkan semangat kerja karyawan. Kegiatan pendisiplinan harus bersifat mendidik dan mengoreksi kekeliruan agar dimasa datang tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan yang sama.

### **2.1.13 Faktor-Faktor Disiplin Kerja**

Disiplin kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan akan ditentukan oleh sejauh mana faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap karyawan itu sendiri.

Organisasi menghendaki setiap kegiatan yang dilaksanakan dapat berjalan dengan lancar. Oleh karena itu organisasi juga berusaha menciptakan keteraturan di dalam proses pelaksanaan kerja. Pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi seperti yang dikemukakan oleh (Hasibuan, 2019) sebagai berikut :

#### 1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan Kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang harus dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

#### 2. Teladan pemimpin

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh bawahannya, pimpinan yang baik harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta, sesuai kata dengan perbuatan.

#### 3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/ instansi dan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

#### 4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lain.

#### 5. Waskat

Waskat (pengaasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

#### 6. Sanksi

Sanksi berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, perilaku indisipliner karyawan akan berkurang

#### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

#### 8. Hubungan kemanusiaan

Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Kedisiplinan karyawan akan tercapai apabila hubungan kemanusiaan dalam perusahaan tersebut baik.

Kemudian Sutrisno (2020) juga mengungkapkan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja di antaranya :

##### 1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, jika mendapatkan jaminan

balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Hal ini sangat penting, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan kedisiplinan.

3. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan perlu adanya pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat.

4. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan perlu adanya pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat.

5. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada karyawan melanggar disiplin maka perlu adanya keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan merupakan manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi mereka juga masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinan.

#### **2.1.14 Teori Kinerja Karyawan**

Sering kali kata “kinerja” digunakan ketika seseorang berhasil atau keseluruhan dari kerja membuahkan hasil. Apa contohnya? Seorang pelajar selama satu semester rajin membaca buku, rajin mengerjakan latihan tugas, rajin bertanya, suka mendengarkan nasihat, dan sebagainya. Kemudian, pada akhir

semester ia dinyatakan sebagai salah satu siswa berprestasi. Pada saat itu semua orang membayangkan, betapa luar biasa kerja keras yang telah dilakukan, sehingga menjadikannya pelajar berprestasi. Begitu pun bagi seorang karyawan, kegigihan dan kerja kerasnya satu bulan dibayar dengan sebuah pencapaian, maka dikatakan berkinerja.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja aparatur merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan. Instansi umumnya mendasarkan perencanaan tujuan yang hendak dicapai di masa depan dengan perilaku yang diharapkan dari keseluruhan personel dalam mewujudkan tujuan tersebut.

Neely, dalam Harras, (2020 : 14) Pengertian ini melihat kinerja sebagai suatu keuntungan atau nilai di masa mendatang, apa artinya? Nilai merujuk pada kebaikan, sehingga kita dapat menduga bahwa kinerja adalah hasil yang memberikan dampak kebaikan, khususnya secara ekonomi, misalnya tercapai target maka mendapatkan tambahan insentif atau naik gaji, dan seterusnya.

*Performance refers to* (Auslander, dalam Harras, (2020 : 15-16) yaitu :

- a. Menghadirkan seni bekerja yang memberikan dampak besar terhadap kemajuan
- b. Menata peran karyawan sebagai pengendali organisasi dengan membentuk perilaku kerja yang relevan
- c. Mendorong penciptaan efektivitas kerja melalui pengelolaan sistem manajemen
- d. Mengendalikan kepribadian karyawan seperti berpikir, bertindak, dan mengekspresikan sesuatu sehingga mampu menekan risiko mental
- e. Menciptakan lingkungan berkinerja
- f. Membangun hubungan yang harmonis.

Auslander dalam Harras, (2020 : 15-16) teori kinerja menurut pandangan ini adalah bagian dari kompleksitas aktivitas di dalam organisasi, yang menuntut keberhasilan. Dari penjelasan di atas, dapat dipahami, bahwa pada pokoknya teori kinerja adalah hasil yang membanggakan atau prestasi yang didasari oleh sebuah upaya tinggi (kerja keras) dengan mengerahkan seluruh potensi yang dimiliki.

### **2.1.15 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kekuatan setiap organisasi adalah terletak pada orang-orangnya, sehingga prestasi suatu organisasi tidak terlepas dari prestasi setiap individu yang terlihat didalamnya. Kinerja karyawan atau karyawan pada dasarnya adalah merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Tinggi rendahnya kinerja karyawan merupakan ukuran terhadap efisiensi dan efektivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Kinerja individu berakibat pada kinerja kelompok selanjutnya memberikan kontribusi pada kinerja organisasi.

Kinerja karyawan adalah hasil atau keluaran dari suatu proses, kinerja memiliki hubungan yang erat dengan produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi (Shaleh, 2018).

Kata kinerja berasal dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner Bantam English Dictionary* dalam Setiono dan Andjarwati (2019) berasal dari akar kata *to perform* yang mempunyai beberapa masukan (*entries*), yakni: (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out execute*); (2)

memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*); (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*); (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*). Dari pendapat tersebut dapat diartikan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.

Kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya serta hasil kerja atau tingkat keberhasilan yang didapat oleh karyawan dengan membandingkan standar yang ditentukan oleh perusahaan dalam sebuah organisasi pada periode tertentu yang nantinya akan diukur melalui melalui kualitas kerja, kecepatan/ketepatan kerja, inisiatif dalam bekerja, kemampuan kerja komunikasi (Trisanti, 2019).

Menurut Sinambela (2019) kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

Adapun menurut Sule dan Priansa (2018) menyatakan bahwa kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

Sementara itu Sukmalana dalam (Lian, 2017), memberikan pengertian kinerja sebagai sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk maupun jasa dalam periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang yang didasarkan pada kecakapan, kemampuan, pengetahuan maupun pengalamannya. Pengertian kinerja tersebut, mengisyaratkan untuk

mencapai perbaikan terhadap produktivitas harus didukung oleh orang-orang yang memiliki kecakapan, kemampuan, keterampilan serta pengalaman dalam bekerja. Seseorang yang ditempatkan pada jenis pekerjaan yang tidak sesuai dengan pendidikan dan kemampuan serta pengalamannya akan menjadi sosok manusia yang tidak berkinerja, sekaligus menurunkan produktivitas.

Kinerja merupakan suatu upaya mengelola kompetensi karyawan yang dilakukan oleh organisasi secara sistematis dan terus menerus agar karyawan tersebut memiliki tingkat kinerja yang diharapkan oleh organisasi, yaitu mampu kontribusi yang optimal sehingga mampu mencapai tujuan organisasi (Indahingwati dan Nugroho, 2020).

Menurut Indrastuti (2020) kinerja karyawan merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian standar keberhasilan yang ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan job yang diberikan kepada masing-masing karyawan.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dilihat dari kualitas dan kuantitasnya serta efektifitasnya.

Adapun indikator kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Setiana (2019) yaitu sebagai berikut :

1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2) Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

### 3) Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

### 4) Efektifitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

### 5) Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai komitmen kerja. Kemandirian juga merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## **2.1.16 Penilaian Kinerja Karyawan**

Perusahaan dihadapkan pada persaingan yang mau tidak mau harus selalu siap dihadapi. Semakin banyak perusahaan yang lahir, maka akan sebanding dengan banyaknya pula kebutuhan SDM yang akan dilibatkan dalam setiap proses kegiatan pada perusahaan-perusahaan tersebut. Masalahnya, tidak semua orang yang mengajukan lamaran kerja memiliki kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Di sinilah pentingnya upaya penilaian karyawan dalam rangka seleksi pada proses rekrutmen, agar perusahaan memiliki SDM yang sesuai dengan kebutuhan.

Pada sisi lain, perusahaan berkepentingan untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini dilakukan agar SDM terpilih kinerjanya selalu meningkat. Dengan begitu, mereka menjadi semakin profesional dan produktif dalam berkarya. Tentu diperlukan suatu sistem yang dapat digunakan untuk

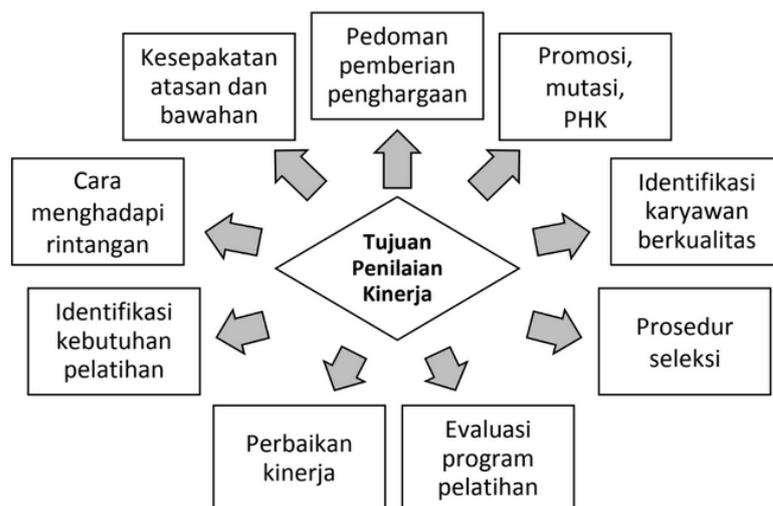
membuat penilaian kinerja bagi para karyawan. Dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan secara rutin, periodik dan terprogram. Itulah sebabnya, para pengendali SDM dituntut untuk dapat memiliki kemampuan dalam merumuskan rencana pengembangan SDM yang berkualitas.

Penilaian kinerja karyawan merupakan evaluasi sistematis yang dilakukan oleh *human resource* terhadap kinerja karyawan untuk memahami kemampuan karyawan tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan. Penilaian kinerja dibutuhkan untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja setiap karyawan. Penilaian kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan atau kebijaksanaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi perusahaan. Dengan kata lain, penilaian ini dilakukan untuk menilai dan mengevaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian serta pertumbuhan seorang karyawan (Munawaroh, 2022).

Menurut Suryani *et al.*, (2020) Penilaian kinerja karyawan yang di peroleh dari kinerja masa lalu bertujuan di antaranya sebagai dasar atau pedoman dalam rangka pemberian penghargaan, sebagai dasar untuk melakukan promosi, mutasi, atau pemutusan hubungan kerja, untuk mengidentifikasi potensi karyawan yang berkinerja tinggi, sebagai prosedur seleksi dan evaluasi program pelatihan yang dilakukan sebelumnya. Dasar pengukuran kinerja untuk pengembangan kinerja karyawan di masa depan bertujuan di antaranya untuk membantu perkembangan dan perbaikan kinerja, mengidentifikasi pelatihan dan peluang untuk pengembangan, mengembangkan cara-cara untuk mengatasi rintangan dan hambatan kinerja dan menetapkan kesepakatan antara atasan dengan karyawan mengenai harapan atau keinginannya.

Jadi berdasarkan tujuan dilakukannya penilaian kinerja organisasi dapat disebutkan adalah untuk membantu karyawan dalam menyadari segera atas

kelemahan dan kekurangan mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selanjutnya membantu memperbaiki ke arah kinerja lebih baik serta mengapresiasi apa yang telah mereka berikan guna memanfaatkan potensi positif yang dimiliki dalam peningkatan produktifitas kerja mereka. Di samping juga guna membantu para manajer dalam merumuskan tujuan dan pengambilan keputusan terkait proses pengembangan karyawan ke depan, seperti melalui pemberian kompensasi, perhatian karir mereka, mutasi, promosi atau pemutusan hubungan kerja. Tujuan penilaian kinerja dikemukakan oleh Suryani *et al.*, (2020) dapat dilihat melalui gambar berikut ini :



Gambar 2.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Pada penerapannya, penilaian kinerja memiliki berbagai tahapan yang harus dilakukan. Hal ini dikarenakan penilaian kinerja merupakan suatu proses yang selalu kontinyu dan tidak bersifat temporer. Adapun proses penilaian kinerja terhadap karyawan adalah sebagai berikut (Budiharjo, 2019) :

#### 1. Analisis Pekerjaan

Hal yang dilakukan pertama kali dalam penilaian kinerja karyawan adalah melakukan analisis pekerjaan. Proses analisis ini dapat dimulai dari analisis

jabatan/posisi. Dengan mengetahui posisi seorang karyawan maka akan lebih mudah menjabarkan jenis pekerjaannya, tanggung jawab yang diemban, kondisi kerja, dan berbagai program dan kegiatan yang dilakukan. Analisis pekerjaan ini sangatlah penting dalam penilaian kinerja karena menjadi dasar bagi penentuan standar dan evaluasi. Dan dalam menganalisis pekerjaan sangat dibutuhkan sistem informasi manajemen yang baik.

## 2. Standar kinerja

Penentuan standar kinerja digunakan untuk mengkomparasikan antara hasil kerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Melalui perbandingan ini maka dapat diidentifikasi apakah kinerja karyawan sudah sesuai dengan target yang diinginkan atau tidak. Dalam hal ini standar kinerja harus ditulis secara spesifik dan mudah dipahami, realistis, dan terukur.

## 3. Sistem Penilaian Kinerja

Secara umum terdapat empat sistem atau metode penilaian kinerja karyawan. Pertama adalah Behaviour Appraisal System atau penilaian kinerja yang didasarkan atas penilaian tingkah laku. Kedua, *Personel/Performer Appraisal System* atau penilaian kinerja yang didasarkan atas ciri dan sifat individu karyawan. Ketiga, *Result-Oriented Appraisal System* atau penilaian kinerja berdasarkan hasil kerja. Keempat, *Contingency Appraisal System* atau penilaian kinerja atas dasar kombinasi beberapa unsur: ciri, sifat, tingkah laku, dan hasil kerja. Contoh penilaian kinerja karyawan sebenarnya mudah ditemukan pada perusahaan yang sudah settle secara manajemen dan masing-masing perusahaan memiliki metode penilaian kinerja tersendiri.

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat. Penilaian kinerja sangat membutuhkan standar yang jelas yang dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan

diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini. Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu *validity*, *agreement*, *realism*, dan *objectivity* (Azizah, 2021).

1. *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
2. *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua karyawan yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.
3. *Realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para karyawan dan sesuai dengan kemampuan karyawan.
4. *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat objektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias-bias penilai mengenai kinerja yang dinilai.

Menurut pendapat Thian (2022) penilaian kinerja adalah suatu metode formal untuk mengukur seberapa baik pekerja individu melakukan pekerjaan dalam hubungannya dengan tujuan yang diberikan. Maksud utama penilaian kinerja adalah untuk mengkomunikasikan tujuan personal, memotivasi kinerja, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menetapkan tahapan untuk rencana pengembangan yang efektif.

Penilaian kinerja secara reguler mencatat pengukuran kinerja karyawan, potensi dan kebutuhan pengembangan. Penilaian adalah suatu kesempatan untuk melihat secara menyeluruh kandungan pekerjaan, beban dan volume, melihat kembali apa yang dicapai selama periode laporan dan menyepakati sasaran berikutnya. Penilaian kinerja tidak lebih dari sebuah kartu laporan yang diberikan

oleh atasan kepada bawahan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian tentang seberapa baik pekerja telah melaksanakan tugasnya selama periode waktu tertentu.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, seperti yang ditunjukkan sebagai berikut ini:

Tabel 2.1  
Penelitian Terdahulu

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
Rosalina dan Wati (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan	- Gaya kepemimpinan - Disiplin kerja - Kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Secara langsung, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun secara tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
Saputra dan Wibowo (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Dan Motivasi Kerja Karyawan PPSU Kelurahan Duren Sawit Jakarta Timur	- Gaya kepemimpinan - Disiplin kerja - Motivasi kerja - Kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan variabel disiplin dan motivasi secara signifikan tidak dapat memediasi hubungan langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap disiplin, gaya kepemimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
			motivasi, disiplin berpengaruh langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi berpengaruh langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
Habib <i>et al.</i> , (2022)	Pengaruh Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Badan Kekaryawanan Daerah Provinsi Maluku Utara Melalui Disiplin Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen organisasional</li> <li>- Motivasi kerja</li> <li>- Disiplin kerja</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul>	Hasil penelitian membuktikan bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja memediasi secara positif pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja memediasi secara positif pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Maluku Utara
Jufrizen dan Sitorus (2021)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi kerja</li> <li>- Kepuasan kerja</li> <li>- Disiplin kerja</li> <li>- Kinerja pegawai</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja,

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
			disiplin kerja tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja, dan disiplin kerja dapat memediasi atau memperantarai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
Novianingsih <i>et al.</i> , (2023)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada UD. Putra Bali Glass Gianyar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan</li> <li>- Motivasi</li> <li>- Budaya organisasi</li> <li>- Disiplin kerja</li> </ul>	Analisis data yang dilakukan menunjukkan hasil bahwa baik secara parsial maupun simultan, gaya kepemimpinan, motivasi, dan budaya organisasi mampu mempengaruhi disiplin kerja karyawan pada UD. Putra Bali Glass Gianyar dengan positif dan signifikan.
Setiyadi dan Febrianto (2020)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Provinsi Jambi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi kerja</li> <li>- Kepuasan kerja</li> <li>- Disiplin kerja</li> </ul>	Hasil penelitian menemukan bahwa: (1) motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja pegawai. (2) Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja. (3) motivasi kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja pegawai Dinas Kepemudaan dan Olahraga Provinsi Jambi.
Prasada (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Mandiri Konstruksi di Tangerang Selatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gaya kepemimpinan</li> <li>- Budaya organisasi</li> <li>- Kinerja karyawan</li> </ul>	Hasil penelitian ini Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
Caissar <i>et al.</i> , (2022)	Pengaruh Motivasi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivasi kerja</li> <li>- Disiplin kerja</li> </ul>	Hasil penelitian terbukti bahwa terdapat pengaruh

Nama	Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
	Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada salah satu perusahaan BUMN di Jawa Barat)	- Kinerja karyawan	signifikan motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, hendaknya perusahaan perlu memberikan motivasi kepada karyawannya dan lebih memantau peningkatan kinerja setiap karyawan sehingga jika motivasi dan disiplin karyawan baik maka akan terciptanya kinerja yang baik pula
Wahyudi dan Mahargiono (2022)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur	- Gaya kepemimpinan - Disiplin kerja - Motivasi Kerja - Pengembangan Karir - Kinerja karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Timur.
Sumiati dan Purbasari (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	- Motivasi Kerja - Kepuasan kerja - Kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi kepuasan kerja dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

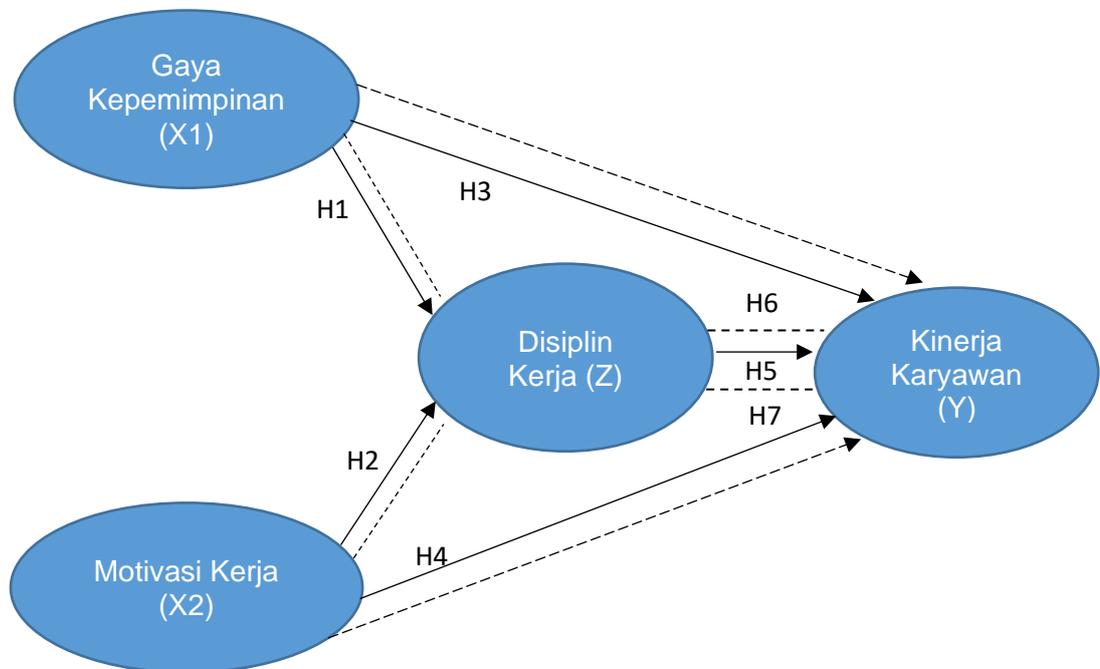
Sumber : Hasil penelitian terdahulu

## BAB III

### KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 3.1 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan di PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar dengan mempertimbangkan peran disiplin kerja sebagai variabel mediator. Penelitian ini akan menginvestigasi bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen, tingkat motivasi kerja karyawan, dan tingkat disiplin kerja berkontribusi pada kinerja karyawan. Untuk lebih jelasnya keterkaitan hubungan antara pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar dapat digambarkan dalam bentuk kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual

### 3.2 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka peneliti mengemukakan hubungan antara variabel independen, variabel dependen dan variabel mediasi yang dapat dikemukakan pada uraian dibawah ini :

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar.

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar.

H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan kinerja karyawan pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar.

H4: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar.

H5: Disiplin kerja kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar.

H6: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar.

H7: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja pada PT. Pelni (Persero) Cabang Makassar.