

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk dapat melakukan pengorganisasian, pengendalian dan pelaksanaan sumber daya manusia secara tepat, sehingga sebuah perusahaan dapat terus berkembang dan memiliki sumber daya manusia yang mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya (Cen, 2022).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja (Sinambela, 2021). Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan (Sinambela, 2021).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya (Sutrisno, 2017).

Berdasarkan pengertian di atas bahwa manajemen adalah seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategi untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang kemampuan mengelolanya.

Cara menerapkan manajemen sumber daya manusia yang tepat untuk organisasi atau perusahaannya secara tepat dan efektif. Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia maka sumber daya manusia harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang (Sutrisno, 2017). Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber

daya manusia yang paling sentral dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi, kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dimaksud sebagai berikut (Sutrisno, 2017):

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan

organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan

Istilah gaya secara umum adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin di dalam mempengaruhi pengikutnya. Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuan dalam memimpin (Bormasa, 2022). Memimpin adalah proses melaksanakan kinerja yang dilakukan oleh pemimpin bersama dan melalui orang-orang yang dipimpin, dimana pemimpin berhubungan erat dengan kinerja organisasi yaitu bagaimana pemimpin menerapkan upaya memimpin, mempengaruhi atau menggerakkan, mengarahkan serta memberikan motivasi atau dorongan, mengawasi atau mengevaluasi orang yang telah ditetapkan (Bormasa, 2022).

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara atau metode seorang pemimpin untuk mempengaruhi karyawannya, sehingga gaya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin di suatu perusahaan memegang kunci utama dalam tercapainya lingkungan kerja yang baik yang dapat mencapai tujuan perusahaan dengan baik. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengetahui kesuksesan seorang pemimpin yaitu dengan cara mempelajari gaya nya, karena gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan pemimpin dalam mempengaruhi karyawannya (Setiana & Dewi, 2022).

2.1.2.1. Tipe – tipe kepemimpinan

Dalam sebuah struktur organisasi atau manajemen, tentunya ada yang menjadi ketua atau pemimpin, dan juga setiap pemimpin pasti mempunyai gayanya tersendiri, selama gaya kepemimpinannya mencerminkan visi dan misi dari perusahaan. Biasanya penerapan tipe kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan memang disesuaikan dengan kondisi dari perusahaan. Terdapat beberapa tipe kepemimpinan yang telah dijelaskan oleh para ahli, diantaranya (Cen, 2022):

1. Kepemimpinan Kharismatik/Kharismatis

Tipe kepemimpinan kharismatik/kharismatis ini dimiliki oleh orang atau seorang pemimpin yang memiliki kekuatan energy, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa dalam mempengaruhi orang lain, hal tersebut membuat mudah dalam meningkatkan dan memperbanyak pengikutnya dan mendapatkan pengawai-pegawai yang bisa dipercaya. Kepemimpinan kharismatik dianggap memiliki kekuatan gaib (supernatural power) dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang merupakan sebuah anugerah yang diberikan oleh yang maha kuasa. Kepemimpinan yang kharismatik memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepemimpinan kharismatik menimbulkan pengaruh dan daya tarik yang besar.

2. Kepemimpinan Paternalistis/Maternalistik

Tipe kepemimpinan paternalistis lebih diidentikkan dengan kepemimpinan yang mempunyai sifat-sifat berikut:

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan ;
- b. Bersikap terlalu melindungi;
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri;
- d. Hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif;
- e. Memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut atau bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri;
- f. Selalu bersikap maha tahu dan maha benar

Sedangkan tipe kepemimpinan maternalistik tidak jauh beda dengan tipe kepemimpinan paternalistik, yang membedakan adalah dalam kepemimpinan maternalistik terdapat sikap over-protective atau terlalu melindungi yang sangat menonjol disertai kasih sayang yang berlebihan.

3. Kepemimpinan Militeristik

Tipe kepemimpinan militeristik ini sangat mirip dengan tipe kepemimpinan otoriter. Adapun sifat-sifat dari tipe kepemimpinan militeristik adalah:

- a. Lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando, keras dan sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana;
- b. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan;
- c. Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan;
- d. Menuntut adanya disiplin yang keras dan kaku dari bawahannya;
- e. Tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya;
- f. Komunikasi hanya berlangsung searah.

4. Kepemimpinan Otokratis (Outhoritative, Dominator)

Tipe kepemimpinan otokratis mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi;
- b. Pemimpinnya selalu berperan sebagai pemain tunggal;
- c. Berambisi untuk merajai situasi;
- d. Setiap perintah dan kebijakan selalu ditetapkan sendiri;
- e. Bawahan tidak pernah diberi informasi yang mendetail tentang rencana dan tindakan yang akan dilakukan;
- f. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi, adanya sikap eksklusivisme;
- g. Selalu ingin berkuasa secara absolut;
- h. Sikap dan prinsipnya sangat konservatif, kuno, dan kaku;
- i. Pemimpin ini akan bersikap baik pada bawahan apabila mereka patuh.

5. Kepemimpinan Laissez Faire

Pada tipe kepemimpinan ini pemimpin dapat dikatakan tidak memimpin, pemimpin membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semuanya sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahannya sendiri. Pemimpin hanya berfungsi sebagai simbol, tidak memiliki keterampilan teknis, tidak mempunyai wibawa, tidak mengontrol anak buah, tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, tidak mampu menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Kedudukan sebagai pemimpin biasanya diperoleh dengan cara

penyogokan, suapan atau karena system nepotisme. Oleh karena itu organisasi yang dipimpin biasanya morat marit atau kacau balau.

6. Kepemimpinan Populistik

Tipe kepemimpinan populistis ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional, tidak mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang luar negeri. Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan kembali sikap nasionalisme.

7. Kepemimpinan Administrative/Eksekutif

Kepemimpinan tipe administrative adalah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Pemimpin biasanya terdiri dari teknokrat-teknokrat dan administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Oleh karena itu dapat tercipta sistem administrasi dan birokrasi yang efisien dalam pemerintahan. Pada tipe kepemimpinan ini diharapkan adanya perkembangan teknik yaitu teknologi, manajemen modern dan perkembangan sosial di tengah masyarakat.

8. Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab pada diri sendiri (internal) dan kerjasama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis tidak terletak pada pemimpinnya akan tetapi terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

2.1.2.2. Gaya kepemimpinan demokratis

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, atau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat kondisi yang tepat. Seorang pemimpin sebenarnya pada jabatannya itu, melekat tugas sebagai instruktur atau sebagai pengajar yang baik terhadap sumber daya manusia yang ada di bawahannya. Instruktur yang baik mempunyai peran sebagai pemimpin yang bijaksana, yang memungkinkan setiap bawahannya semakin lama semakin pintar dan profesional

dalam melaksanakan tugasnya. Seorang bawahan mustahil dapat bekerja dengan baik tanpa membuat kesalahan-kesalahan bila tidak diarahkan dan diberi tahu oleh atasannya. Untuk menjadi instruktur yang baik diperlukan adanya keterampilan berkomunikasi. Namun komunikasi yang berlangsung haruslah berjalan secara timbal balik. Proses pemberian materi oleh seorang instruktur bukanlah merupakan penyampaian perintah yang harus dilaksanakan, tetapi merupakan proses belajar mengajar yang akan dijalankan dengan penuh kesabaran dan ketekunan, sehingga apa yang dikehendaki dapat tercapai (Cen, 2022).

Kepemimpinan demokratis memiliki tugas-tugas antara lain (Cen, 2022):

1. Pengambilan keputusan

Diantara semua tugas yang dilaksanakan oleh pemimpin, maka yang mungkin terberat adalah tugas mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilannya dalam mengambil sebuah keputusan. Dikatakan berat, karena pengambilan keputusan akan mempunyai dampak luas terhadap mekanisme organisasi yang dipimpinnya dan cenderung mempunyai resiko yang tinggi, bila pengambilan keputusan itu tidak didasarkan pada aturan-aturan yang berlaku.

2. Pendelegasi wewenang

Seorang pemimpin tentu saja tidak dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya, karena keterbatasan waktu dan juga keterbatasan kemampuan yang dimilikinya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang bijaksana harus bisa mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya. Dalam mendelegasikan wewenang, tanggung jawab dipukul bersama antara yang mendelegasikan dan yang menerima delegasi.

2.1.2.3. Kriteria Seorang Pemimpin

Seorang pemimpin harus mampu untuk memimpin para bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus mampu untuk menangani hubungan antar karyawan. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk bisa menyesuaikan diri dengan keadaan. Sifat pemimpin dapat dipertimbangkan adalah (Hutahaean, 2021):

1. Menerima Tanggung Jawab

Pemimpin yang menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan, berarti ia bersedia untuk bertanggung jawab atas apa-apa yang dilakukan oleh bawahannya. Pemimpin harus mampu mengatasi bawahannya dan mengatasi tekanan kelompok informal.

2. Kemampuan untuk Bisa “*Perceptive*”

Perceptive menunjukkan kemampuan untuk mengamati atau menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Setiap pemimpin haruslah mengenai tujuan organisasi sehingga mereka bisa bekerja untuk membantu mencapai tujuan tersebut. Di sini ia memerlukan kemampuan untuk memahami bawahan, sehingga ia dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan mereka serta juga berbagai keinginannya. Di samping itu pemimpin harus juga mempunyai persepsi introspektif (menilai diri sendiri) sehingga dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, dan tujuan yang layak baginya. Inilah yang disebut kemampuan “*Perceptive*”

3. Bersikap Objektif

Objektivitas adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau merupakan perluasan dari kemampuan *perceptive*. Apabila *perceptivitas* menimbulkan kepekaan terhadap fakta, kejadian dan kenyataan-kenyataan yang lain. Objektivitas membantu pemimpin untuk meminimumkan faktor-faktor emosional dan pribadi yang dapat menepis realita yang ada.

4. Menentukan Prioritas

Seorang pemimpin yang pandai harus mempunyai kemampuan untuk memiliki dan menentukan mana yang penting dan mana yang tidak. Kemampuan ini sangat diperlukan karena pada kenyataannya sering masalah-masalah yang harus dipecahkan bukan datang satu per satu tetapi seringkali masalah datang bersamaan dan berkaitan antara satu dengan lainnya.

5. Kemampuan Berkomunikasi

Kemampuan untuk memberikan dan menerima informasi merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah orang yang bekerja dengan menggunakan bantuan orang lain, karena itu pemberian perintah, penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

2.1.2.4. Indikator Gaya Kepemimpinan

Untuk melihat gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut (Wahab & Umiarso, 2014):

1. Pengambilan keputusan, Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan perhitungan yang paling tepat.
2. Pembagian tugas kepada bawahan, Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.
3. Inisiatif bawahan, Seorang karyawan harus memiliki jiwa inisiatif mengerjakan segala sesuatu tanpa harus diperintah oleh atasan agar melakukan tugas yang sudah terus menerus dikerjakan,
4. Pemberian sanksi/hukuman, Seorang pemimpin dapat memberi sanksi dan hukuman kepada setiap bawahannya yang tidak memenuhi kriteria dan tidak mengikuti aturan dan peraturan yang berlaku di sekolah tersebut.
5. Pemberian penghargaan terhadap prestasi, penghargaan yang diberikan merupakan suatu pencapaian terbaik yang dilakukan karyawan, penghargaan juga dapat meningkatkan kualitas kinerja, maka dari itu pemimpin juga dapat memotivasi karyawan dengan memberikan penghargaan kepada bawahannya.

2.1.3. Disiplin

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2020).

Disiplin ialah sikap seseorang terhadap aturan dan kebijakan yang sudah ditentukan perusahaan sehingga memerlukan penyesuaian diri dan kerelaan hati.

Tujuan dari implementasi disiplin di dalam perusahaan adalah: agar semua karyawan ingin dan sukarela untuk patuh dan taat pada seluruh aturan serta tata tertib yang ada pada perusahaan. Jika seluruh anggota perusahaan mampu menahan diri serta mematuhi seluruh aturan yang berlaku, sehingga dijadikan sebagai hal utama untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Dengan karyawan patuh dan taat pada semua aturan sudah mendukung secara positif atas pelaksanaan program yang sudah ditetapkan, untuk pencapaian tujuan perusahaan akan lebih mudah (Sisca et al., 2020).

Berdasarkan uraian pendapat ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap seseorang terhadap aturan dan kebijakan yang sudah ditentukan perusahaan sehingga memerlukan penyesuaian diri dan kerelaan hati dimana tata tertib atau peraturan yang dibuat oleh manajemen suatu organisasi.

2.1.3.1. Manfaat dan Tujuan Disiplin Kerja

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan (Sutrisno, 2017):

1. Bagi organisasi

Adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal.

2. Bagi karyawan

Memperoleh 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.

Tujuan utama dari disiplin adalah (Sutrisno, 2017):

1. Untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi.
2. Untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian, senda gurau atau pencurian.

3. Untuk mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan.
4. Mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan.
5. Untuk mengatasi perbedaan pendapat antar karyawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran.

2.1.3.2. Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya ada beberapa indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi antaranya (Hasibuan, 2020):

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh di bawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah.

2. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai kata dengan perbuatannya. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik, 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 mimpi diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

6. Sanksi Hukuman

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

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan segala tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas terhadap karyawan yang melanggar kedisiplinan, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang *indisipliner* sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

2.1.4. Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu faktor mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. (Sutrisno, 2017).

Motivasi kerja adalah suatu kekuatan dan daya dorong yang dimiliki seseorang untuk menimbulkan semangat dan antusias dalam melaksanakan pekerjaan sehingga mencapai tujuan (Susanto, 2020).

Berdasarkan penjelasan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi

unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan.

2.1.4.1. Jenis dan Alat Motivasi

Jenis motivasi terdiri dari 2 yaitu (Aditama, 2020):

1. Jenis Motivasi Positif

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah atau imbalan kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar atau dengan kata lain motivasi positif adalah memberikan *reward*/hadiah.

2. Jenis Motivasi Negatif

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang tidak mampu mencapai prestasi standar tertentu. Dengan kata lain, motivasi negatif ini memberikan efek jera bagi karyawan yang tidak menjalankan pekerjaan sesuai dengan *job description*.

Adapun alat-alat motivasi yang terdiri atas 2 yaitu (Aditama, 2020)

1. *Material Incentive*

Motivasi yang bersifat material sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan, berbentuk uang atau barang.

2. *Non-Material Incentive*

Motivasi yang tidak berbentuk materi, antara lain: penempatan yang tepat, penghargaan, pekerjaan yang terjamin, perlakuan yang wajar.

2.1.4.2. Hal-Hal Yang Harus Diperhatikan Dalam Pemberian Motivasi

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 memperhatikan hal-hal berikut agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan yaitu (Hasibuan, 2020):

1. Memahami perilaku bawahan

Pimpinan harus dapat memahami perilaku bawahan, artinya seorang pimpinan dalam tugas keseluruhan hendaknya dapat memperhatikan, mengamati perilaku para bawahan masing-masing. Dengan memahami perilaku mereka akan lebih

memudahkan tugasnya memberi motivasi kerja. Di sini seorang pemimpin dituntut mengenal seseorang, karena tidak ada orang yang mempunyai perilaku yang sama.

2. Harus berbuat dan berperilaku realistis

Seorang pemimpin mengetahui bahwa kemampuan para bawahan tidak sama, sehingga dapat memberikan tugas yang kira-kira sama dengan kemampuan mereka masing-masing.

3. Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda

Tingkat kebutuhan setiap orang tidak sama disebabkan karena adanya kecenderungan, keinginan, perasaan, dan harapan yang berbeda antara satu orang dengan orang lain pada waktu yang sama.

4. Mampu menggunakan keahlian

Seorang pemimpin yang dikehendaki dapat menjadi pelopor dalam setiap hal. Diharapkan lebih menguasai seluk-beluk pekerjaan, mempunyai kiat sendiri dalam menyelesaikan masalah, apalagi masalah yang dihadapi bawahan dalam melaksanakan tugas.

5. Pemberian motivasi harus mengacu pada orang

Pemberian motivasi adalah untuk orang atau karyawan secara pribadi dan bukan untuk pimpinan sendiri. Seorang pimpinan harus memperlakukan seorang bawahan sebagai bawahan, bukan sebagai diri sendiri yang sedang mempunyai kesadaran tinggi untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, motivasi harus dapat mendorong setiap karyawan untuk berperilaku dan berbuat sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan.

6. Harus dapat memberi keteladanan

Keteladanan merupakan guru terbaik, tidak guna seribu kata bila perbuatan seseorang tidak menggambarkan perbuatannya. Orang tidak menaruh hormat dan simpati pada pimpinannya yang hanya pandai berkata tetapi tidak dapat berbuat seperti apa yang dikatakannya. Keteladanan merupakan contoh nyata yang dapat dilihat, disaksikan oleh seorang bawahan. Dengan keteladanan seorang pimpinan, bawahan akan dapat termotivasi bagaimana cara bekerja dengan baik, berkata, dan berbuat yang baik. Jangan diharap bawahan akan termotivasi bila pimpinan selalu mengatakan hal-hal yang bertentangan dengan nasihat dan ucapan yang

selalu disampaikannya. Oleh sebab itu, dalam motivasi bawahan faktor contoh dan keteladanan ini memegang peranan penting.

2.1.4.3. Indikator Motivasi

Motivasi kerja memiliki 6 indikator yaitu (Afandi, 2020):

1. Balas Jasa

Merupakan imbalan finansial langsung dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

2. Kondisi Kerja

Kondisi kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

3. Fasilitas Kerja

Fasilitas Kerja adalah segala sesuatu yang digunakan dan dipakai dalam bentuk sarana dan prasarana yang dapat menunjang pelaksanaan pekerjaan pegawai sehingga dapat memperlancar penyelesaian tugas.

4. Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

5. Pengakuan dari atasan

Pengakuan karyawan adalah suatu metode dimana atasan atau pimpinan perusahaan memberikan pengakuan atas prestasi yang dicapai.

6. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk pegawai.

2.1.5. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah tingkat prestasi atau hasil nyata seseorang yang dihitung secara periodik baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya sebagai hasil kewenangan dan tanggung

jawab sebuah pekerjaan dalam suatu perusahaan atau organisasi (Sinaga et al., 2020).

Kinerja, performance atau prestasi kerja adalah penampilan kerja maupun hasil yang dicapai oleh seseorang baik barang/produk maupun berupa jasa yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas diri karyawan atau organisasi kerja yang bersangkutan yang mencerminkan pengetahuan karyawan tentang pekerjaannya itu. Semakin tinggi kualitas dan kuantitas hasil kerjanya, maka semakin tinggi pula kinerjanya (Fauzi & Nugroho, 2020).

Berdasarkan penjelasan ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

2.1.5.1. Manfaat Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja tidak hanya memberikan manfaat bagi organisasi, tetapi juga memberikan manfaat bagi manajer serta individu. Berikut ini uraiannya (Sinaga et al., 2020)

1. Bagi Organisasi

Manfaat manajemen kinerja adalah menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karir, membantu menahan pekerja terampil agar tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, dan mendukung program perubahan budaya.

2. Bagi Manajer

Manfaat manajemen kinerja adalah mengupayakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan non finansial pada staf, membantu karyawan yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau ulang

kinerja dan tingkat kompensasi.

3. Bagi Individu

Manfaat manajemen kinerja adalah memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu pengembangan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja, dan memformulasi tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.

2.1.5.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Sebagian besar literatur memusatkan perhatian kepada 6 faktor eksternal yang menentukan tingkat kinerja (prestasi kerja) seorang pegawai.

Faktor-faktor penentu yang dimaksud adalah (Shaleh, 2019):

1. Lingkungan
2. Perilaku Manajemen (Kepemimpinan)
3. Desain Jabatan
4. Penilaian Kinerja
5. Umpan Balik
6. Administrasi Pengupahan

2.1.5.3. Prinsip dasar Kinerja

Kinerja merupakan proses yang dilakukan secara kontinu dan saling berkaitan yang didasarkan pada prinsip dasar (Fauzi & Nugroho, 2020):

1. Perencanaan

Perencanaan kinerja merupakan kegiatan menentukan tujuan dan sasaran suatu organisasi. melakukan evaluasi atau penilaian kinerja secara periodik dan terus menerus.

2. Memperbaiki kinerja

Manajemen kinerja harus bisa meningkatkan kinerja pegawai. Prestasi kerja pegawai yang dicapai kadang tidak tercapai. Dengan melakukan perbaikan kinerja secara terus menerus dan melakukan evaluasi terhadap faktor-faktor yang menjadi penyebab penurunan kinerja.

3. Kejujuran

Proses manajemen kinerja haruslah didasarkan dengan kejujuran di antara pemimpin, pegawai dan rekan kerja.

4. Keberlanjutan

Dalam pelaksanaan manajemen kinerja ditetapkan sebuah standar kerja yang diberlakukan bagi pegawai dan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

5. Menciptakan budaya

Manajemen kinerja bila dilaksanakan secara terus menerus dan ada perbaikan organisasi berkelanjutan akan memunculkan budaya seperti pentingnya mutu pekerjaan, inovasi, kreativitas, disiplin dan lain-lain

6. Sistematis

Dengan sistem yang tetap pelaksanaan kinerja berjalan dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja sesuai dengan harapan organisasi.

2.1.5.4. Indikator Kinerja

Kinerja dalam fungsinya memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat imbalan yang diberikan juga dipengaruhi oleh kemampuan dan sifat-sifat individu. Kinerja individu dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut (Fauzi & Nugroho, 2020) :

1. Dorongan

Individu melaksanakan kegiatan didorong oleh internal dan eksternal.

2. Kemampuan

Setiap individu memiliki keahlian berbeda-beda sehingga kinerja seseorang akan berbeda.

3. Kebutuhan

Kebutuhan individu mempengaruhi kinerja seorang pegawai, kebutuhan hidup pegawai terutama gaji akan meningkatkan kinerja.

4. Harapan mengenai imbalan

Melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaan mengharapkan suatu imbalan atau gaji.

2.1.6. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap

situasi dan kondisi kerja yang bisa berupa perasaan puas dan tidak puas yang dapat dirasakan karyawan setelah karyawan tersebut membandingkan antara apa yang karyawan harapkan akan karyawan peroleh dari hasil kerjanya dengan apa yang sebenarnya karyawan peroleh dari hasil kerjanya (Chaerudin, Rani, & Alicia, 2020).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting (Hasibuan, 2020).

Berdasarkan dari beberapa pendapat ahli, dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

2.1.6.1. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Aspek kepuasan kerja karyawan diantaranya adalah sebagai berikut (Chaerudin, Rani, & Alicia, 2020):

1. Kerja yang secara mental menantang

Kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan.

2. Kompensasi yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan penghargaan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar menghasilkan kepuasan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas.

4. Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya sama dan sebangun dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka.

2.1.6.2. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Minat manajer dalam kepuasan kerja cenderung berpusat pada pengaruhnya terhadap kepuasan kinerja. Untuk itu, perlu dipelajari dampak kepuasan kerja pada produktivitas, kemangkiran, dan perputaran (Wibowo, 2017):

1. Kepuasan dan Produktivitas

Pekerja yang bahagia tidak berarti menjadi pekerja yang produktif. Pada tingkat individual, kenyataan menganjurkan sebaliknya untuk lebih akurat, produktivitas mungkin mengarah pada kepuasan. Hal yang lebih menarik adalah apabila bergerak dari tingkat individu ke tingkat organisasi, terhadap perbaikan dukungan terhadap hubungan kepuasan dengan kinerja. Pada tingkat organisasi dengan pekerja lebih puas, cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan sedikit pekerja yang puas.

2. Kepuasan dan Kemangkiran

Hubungan antara kepuasan dan kemangkiran bersifat positif, tetapi korelasinya moderat. Keadaan tersebut masuk akal bahwa pekerja yang tidak puas pada umumnya kehilangan pekerjaan. Faktor lain mempunyai dampak pada hubungan.

3. Kepuasan dan Pergantian

Kepuasan juga berhubungan secara negatif terhadap pergantian, tetapi korelasinya lebih kuat daripada yang ditemukan untuk kemangkiran. Faktor lain seperti kondisi pasar, tenaga kerja, harapan tentang alternatif peluang kerja dan lamanya bekerja dengan organisasi merupakan hambatan penting pada keputusan

aktual untuk seseorang meninggalkan pekerjaan.

Dampak perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran, dan keluarnya pegawai, dan dampak terhadap kesehatan dijelaskan di bawah (Sutrisno, 2017):

1. Dampak terhadap produktivitas

Pada mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Jika tenaga kerja tidak mempersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan prestasi kerja, maka kenaikan dalam prestasi tidak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

2. Dampak terhadap ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja

Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

3. Dampak terhadap kesehatan

Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada lain.

2.1.6.3. Indikator Kepuasan Kerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan diantaranya adalah (Chaerudin, Rani, & Alicia, 2020):

1. Kondisi Kerja

Jika seluruh kebutuhan karyawan untuk bekerja terpenuhi dengan baik, maka kepuasan kerja akan terjadi.

2. Peraturan

Budaya serta karakteristik yang ada dalam organisasi tersebut, yang jika peraturan dalam menjalankan pekerjaan dapat mendukung terhadap pekerjaannya maka karyawan atau para pekerja akan merasakan kepuasan kerja.

3. Kompensasi

Kompensasi dari pekerjaan yang seimbang dengan pekerjaan yang telah karyawan lakukan.

4. Efisiensi Kerja

Dalam hal ini dikaitkan dengan kemampuan seseorang dalam pekerjaannya, sehingga apabila kepuasan kerja itu ada salah satunya merupakan dengan cara bekerja sesuai dengan kemampuan masing-masing.

5. Peluang Promosi

Adanya suatu peluang untuk mendapatkan penghargaan atas prestasi kerja seseorang dimana diberikan jabatan dan tugas yang lebih tinggi dan disertai dengan kenaikan gaji. Promosi ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja dapat dihargai dengan dinaikkan posisinya disertai gaji yang akan diterimanya.

6. Pengawasan Supervisi

Seorang karyawan akan memperoleh kepuasan kerja apabila supervisi memiliki hubungan yang baik dengan karyawannya.

7. Motivasi

Pemimpin disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku karyawan mempengaruhi kepuasan kerja. Pemimpin secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

2.2. Review Penelitian Terdahulu

Review penelitian terdahulu adalah bahan referensi dengan topik yang relevan yang digunakan dalam membuat penelitian ini. Berikut ini adalah hasil penelitian terdahulu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Sukma Amruk Mukmin, Deny Andesta, dan Elly Ismiyah (2021) dengan dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya

Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT. Samhe Xiecai Indonesia. Metode penelitian menggunakan jenis penelitian dengan pendekatan deskriptif dan kuantitatif. Data analisis yang digunakan dalam penelitian menggunakan metode uji analisis jalur (*Path Analysis*). Dengan jumlah sampel sebanyak 33 orang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh negatif secara parsial terhadap kepuasan kerja. Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif secara parsial terhadap kinerja karyawan dan motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara simultan kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan motivasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Mukmin, Andesta, & Ismiyah, 2021).

2. Penelitian yang dilakukan oleh Arief Teguh Nugroho (2018) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan di CV. Anugerah. Metode penelitian menggunakan jenis penelitian dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif. Teknik pengumpulan data adalah observasi dan kuesioner. Data analisis yang digunakan dalam penelitian menggunakan metode regresi linear berganda dan uji asumsi. Dengan jumlah populasi dan sampel berjumlah 40 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Motivasi dan loyalitas kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Nugroho, 2018).
3. Penelitian yang dilakukan oleh Windi Astuti dan Ocky Sundari Rahardjo (2021) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Metode penelitian menggunakan jenis penelitian dengan pendekatan kuantitatif dan deskriptif. Teknik pengumpulan data adalah kuesioner. Teknik data analisis yang digunakan dalam penelitian menggunakan metode uji analisis jalur (*Path Analysis*). Dengan jumlah populasi 1236 orang karyawan dan jumlah sampel sebanyak 100 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial disiplin kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial disiplin kerja, lingkungan kerja berpengaruh terhadap

kepuasan kerja dan kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Astuti & Rahardjo, 2021).

4. Penelitian yang dilakukan oleh M. Ardi Nupi Hasyim, Germanus Ignasius Loyola Maje, Vina Alimah, Shintya Ayu Putri Priyadi (2020) dengan judul Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kahatex. Metode penelitian menggunakan jenis penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data adalah kuesioner dan wawancara. Data analisis yang digunakan dalam penelitian menggunakan metode regresi linear berganda, uji t (parsial), uji f (simultan). Metode pengumpulan data penelitian ini adalah kuesioner dengan menggunakan skala *Likert*. Dengan jumlah populasi 206 karyawan dan jumlah sampel sebanyak 33 responden. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial motivasi kerja dan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan secara simultan motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Hasyim, Maje, Alimah, & Priyadi, 2020).
5. Penelitian yang dilakukan oleh Putra Muhammad Alansyah (2018) dengan judul Kepuasan sebagai mediasi pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Hajar Aswad Probolinggo. Metode penelitian menggunakan jenis penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data adalah kuesioner. Teknik data analisis yang digunakan dalam penelitian menggunakan metode Analisis Jalur (*Path Analysis*). Dengan jumlah sampel sebanyak 67 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan (Alansyah, 2018).
6. Penelitian yang dilakukan oleh Prakarsa Hernanta dan Dwi Ratmawati (2018) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Mandor Kebun Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PG Semboro PTPN XI (Persero). Metode penelitian pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data adalah kuesioner. Teknik data analisis yang digunakan dalam penelitian menggunakan metode partial least square. Dengan jumlah populasi dan sampel sebanyak 35 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dan secara simultan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja (Hernanta & Ratmawati, 2018).

7. Penelitian yang dilakukan oleh M.Aditya Putra Pratama dan Fareshti Nurdiana Dihan (2017) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada PT. Arief Nirwana Utama. Metode penelitian adalah metode kuantitatif dengan menggunakan analisis statistik dan deskriptif Dengan jumlah sampel 150 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial komitmen organisasional dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja dan secara simultan kepuasan tidak memediasi disiplin kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan (Putra Pratama & Nurdiana Dihan, 2017).

Tabel 2. 1 Review Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ahmad Sukma Amrul Mukmin, Deny Andesta, Elly Ismiyah (2021)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Samhe Xiecai Indonesia)	X_1 =Motivasi Kerja X_2 =Gaya Kepemimpinan Y =Kinerja Z =Kepuasan Kerja	Hasil menunjukkan secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif secara parsial terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan

No	Nama	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
				motivasi melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening
2	Arief Teguh Nugroho (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Anugerah	$X_1 = \text{Gaya Kepemimpinan}$ $X_2 = \text{Motivasi Kerja}$ $X_3 = \text{Loyalitas}$ $Y = \text{Kinerja Karyawan}$	Hasil menunjukkan secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan motivasi dan loyalitas kerja berpengaruh terhadap kinerja.
3	Windi Astuti dan Ocky Sundari Rahardjo (2021)	Pengaruh Kerja dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan sebagai Intervening.	$X_1 = \text{Disiplin Kerja}$ $X_2 = \text{Lingkungan Kerja}$ $Y = \text{Kinerja Karyawan}$ $Z = \text{Kepuasan Kerja}$	<p>Hasil menunjukkan secara parsial disiplin kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja, lingkungan kerja secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</p> <p>Secara simultan kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Hasil yang di peroleh
4	Muhammad Ardi Nupi Hasyim, Germanus Ignasius Loyola Maje, Vina Alimah, Shintya Ayu Putri Priyadi (2020)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kahatex.	X_1 =Motivasi Kerja X_2 = Disiplin Kerja Y =Kinerja Karyawan	Hasil menunjukkan secara parsial motivasi kerja dan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Putra Muhammad Alansyah (2018)	Kepuasan Sebagai Mediasi Pengaruh Motivasi Kerja dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hajar Aswad Probolinggo	X_1 = Motivasi Kerja X_2 = Iklim Kerja Y =Kinerja Karyawan Z =Kepuasan Kerja	Hasil menunjukan bahwa secara parsial motivasi kerja, dan iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja, dan iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara simultan kepuasan memediasi motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan.
6	Prakarsa Hernanta dan Dwi Ratmawati (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Mandor Kebun Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PG Semboro PTPN XI (Persero)	X_1 = Gaya Kepemimpinan X_2 = Budaya Organisasi Y =Kinerja Mandor Kebun Z =Kepuasan Kerja	Hasil menunjukkan bahwa secara parsial gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja Secara simultan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel Penelitian	Hasil yang di peroleh
7	M. Aditya Putra Pratama dan Fareshti Nurdiana Dihan	Pengaruh Komitmen Organisasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	$X_1 =$ Komitmen Organisasional $X_2 =$ Disiplin Kerja $Y =$ Kinerja Karyawan $Z =$ Kepuasan Kerja	Hasil menunjukkan bahwa secara parsial komitmen organisasional dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja. Secara simultan tidak memediasi disiplin kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

2.3. Kerangka Konseptual

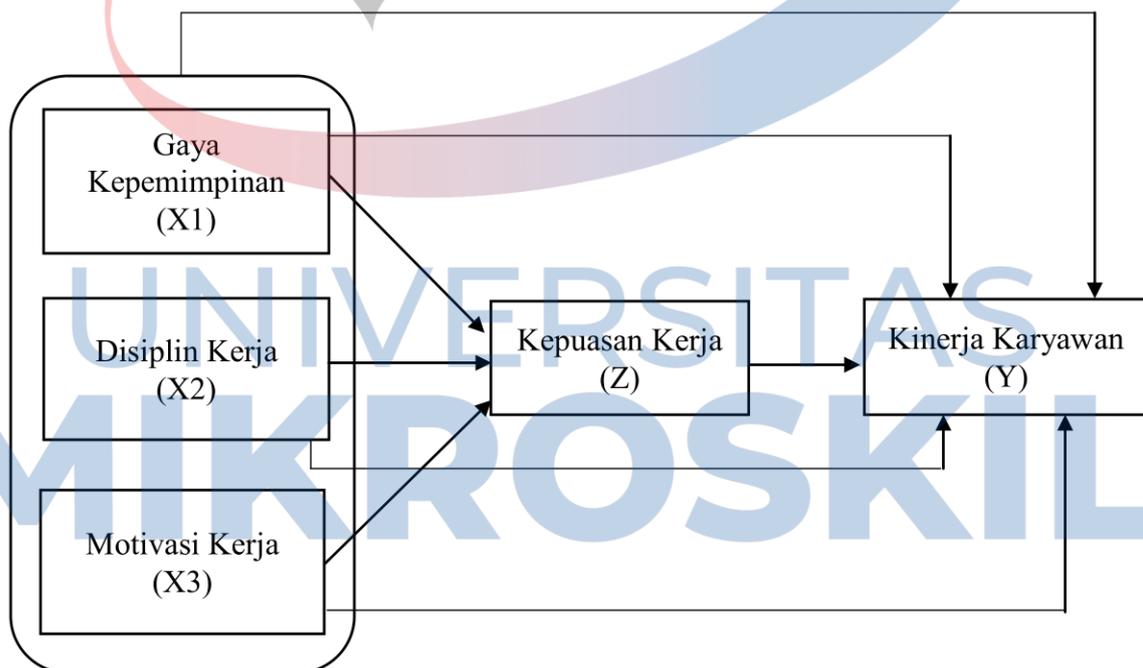
Kerangka Konseptual menjelaskan secara teoritis berhubungan antar variabel independen dan dependen. Bila dalam penelitian ada variabel moderator dan intervening, maka juga perlu dijelaskan, mengapa variabel itu ikut dilibatkan dalam penelitian. Pertautan antar variabel tersebut, selanjutnya dirumuskan ke dalam bentuk paradigma penelitian. Oleh karena itu pada setiap penyusunan paradigma penelitian harus didasarkan pada kerangka berpikir.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang diperoleh seseorang setelah menyelesaikan pekerjaan. Kinerja karyawan bisa dicapai melalui gaya kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi kerja, dan kepuasan karyawan. Maka dari itu perusahaan harus memperhatikan beberapa faktor tersebut agar dapat mencapai hasil kinerja yang baik sesuai dengan tujuan perusahaan.

Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau perilaku yang ditetapkan oleh seorang pemimpin dalam suatu perusahaan untuk mengarahkan bawahannya. Gaya kepemimpinan yang baik dan tepat dapat membuat karyawan nyaman. Jika karyawan nyaman terhadap pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Disiplin kerja yang baik akan berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan, maka penting untuk menerapkan disiplin kerja yang baik agar dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja juga dapat mempengaruhi kinerja,

semakin semangatnya karyawan maka akan semakin rajin juga karyawan dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan yang akan berpengaruh pada kinerja karyawan yang lebih baik. Kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karyawan yang telah berada di titik puas akan jauh lebih mudah dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu perusahaan yang memiliki kinerja karyawan yang baik akan memberikan dampak yang positif pada visi dan misi perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka peneliti membuat kerangka konseptual seperti di bawah ini yang menunjukkan hubungan pengaruh antara variabel bebas (Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan), yang dimediasi oleh variabel intervening (Kepuasan Kerja) yang dapat dirumuskan dengan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

2.4. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

2.4.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apabila Gaya kepemimpinan kepada karyawan lebih ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula, begitu juga sebaliknya apabila kepemimpinan yang diberikan kepada karyawan rendah maka kinerja karyawan akan menurun. Dengan adanya disiplin kerja yang baik dari karyawan seperti datang tepat waktu, melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan, mentaati peraturan perusahaan, maka akan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut sehingga target perusahaan akan tercapai. Motivasi merupakan elemen penting yang menggerakkan karyawan untuk mencapai suatu tujuan. Ketika berada dalam situasi yang tidak menyenangkan, kemampuan karyawan untuk terus fokus, mendorong diri sendiri, dan mencapai sesuatu akan menurun secara perlahan. Oleh karena itu, motivasi bekerja menjadi elemen penting bagi karyawan untuk unjuk diri melalui kinerja terbaik. Karyawan yang termotivasi bukan hanya membuat kinerjanya meningkat, tetapi juga meningkatkan komitmennya terhadap pekerjaan.

Hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_1 : Gaya Kepemimpinan, Disiplin kerja dan Motivasi Kerja Secara Parsial Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Raja Marga Alue Rambot Nagan Raya.

2.4.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan mengharapkan bahwa karyawan memiliki kinerja yang baik. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti gaya kepemimpinan, disiplin kerja serta motivasi kerja. Gaya kepemimpinan yang baik membentuk pemimpin yang baik dalam mengatur karyawan. Kedisiplinan untuk menjadi acuan bagi karyawan untuk berperilaku baik yang berguna untuk mencapai tujuan perusahaan. Serta motivasi kerja sebagai acuan semangat karyawan dalam bekerja. Dengan adanya faktor diatas diharapkan bahwa mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerja.

Hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₂ : Gaya Kepemimpinan, Disiplin kerja dan Motivasi Kerja Secara Simultan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Raja Marga Alue Rambot Nagan Raya.

2.4.3 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur (Sugiyono, 2019). Hubungan gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja salah satu faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan mendorong semangat kerja, kreativitas dan kepuasan kerja. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan dan prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja yang baik, sulit bagi suatu organisasi mencapai hasil yang optimal. Dengan adanya motivasi, akan mendorong kepuasan kerja karyawan (baik dalam kenyamanan kerja tim/group maupun dalam kenyamanan kerja individu) tersebut menjadi semakin maju atau mempercepat proses penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab dalam kerja untuk mencapai tujuannya. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik, kedisiplinan yang baik serta motivasi kerja yang tinggi membuat karyawan tidak ragu mengupayakan usaha terbaik agar tugas tersebut selesai dengan baik. Hal tersebut akan mendorong tingginya kepuasan kerja karyawan dan berdampak positif bagi kinerja perusahaan.

Hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

H₃ : Kepuasan kerja Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Raja Marga Alue Rambot Nagan Raya.