

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Gaya Kepemimpinan

Menurut Veithzal Rivai Z dkk (2017:42) mengatakan gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digubakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Menurut Syaiful Sagala (2018) Kepemimpinan yang efektif pada dasarnya adalah menginspirasi dan memenangkan komitmen. Seperti apa posisi kepemimpinan dalam manajemen, menurut Thomlison (2004:118) tentu perlu dianalisis hasil-hasil penelitian para ilmuwan (*expert*) maupun pengalaman praktisi kepemimpinan dan manajemen dari perspektif ilmu pengetahuan dan landasan filsafat.

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi bawahannya. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Sedangkan menurut Kaswan (2014:271) pada umumnya, para peneliti (Hughes, dkk, 2012:249) melaporkan bahwa pemimpin yang menunjukkan tingkat pertimbangan yang tinggi atau perilaku yang berpusat pada pekerjaan memiliki bawahan yang lebih puas. Pemimpin yang menetapkan sasaran yang jelas, menjelaskan apa yang harus

dilakukan pengikut dan bagaimana menuntaskan pekerjaan, dan memantau hasil (yang memprakarsai struktur atau berpusat pada pekerjaan) sering memiliki unit kerja yang berkinerja tinggi. Dengan kata lain, teman-teman itu menunjukkan bahwa tidak ada seperangkat perilaku universal yang selalu dikaitkan dengan kesuksesan kepemimpinannya.

Selanjutnya dibawah ini akan dibahas berbagai teori atau perspektif gaya kepemimpinan. Atau tepatnya didalam bab ini akan dibahas kepemimpinan kontingensi/kontekstual, diantaranya: *gaya model Fiedler Contingency*, *situational leadership*, *House's update path-goal theory*, kontinum perilaku pemimpin Tannenbaum dan Schmidt, dan pengganti kepemimpinan dan kepemimpinan tingkat lima.

1. Gaya Model Fiedler Contingency

Model Fiedler Contingency berpendapat bahwa gaya kepemimpinan tetap stabil lintas waktu dan lintas berbagai pengalaman kepemimpinan. Para pemimpin yang memiliki gaya yang termotivasi oleh tugas (*task motivated style*) menikmati perasaan bangga dalam menyelesaikan tugas atau memiliki kelompok yang mengerjakan pekerjaan dengan baik. Para pemimpin dengan gaya yang termotivasi dengan hubungan (*relationship-motivated style*) berusaha lebih banyak mewujudkan rasa hormat dalam hubungan interpersonal dan mengalami kepuasan didalam membantu kelompok berkembang sebagai sebuah tim (Cook dan Hunsaker, 2001: 322).

Kepemimpinan dengan gaya tugas memusatkan perhatian kepada penyusunan tugas yang perlu dicapai, memperhatikan apa pekerjaan yang harus dilakukan dan bagaimana caranya. Hal itu melibatkan:

- a. Menentukan tujuan dan target untuk karyawan
- b. Mengorganisasikan dan mendistribusikan pekerjaan
- c. Penyediaan sumber daya yang memadai
- d. Memberikan petunjuk cara melaksanakan pekerjaan kepada karyawan
- e. Memeriksa mutu pekerjaan (Rampersad, 2006:202)

Ketika terfokus kepada hubungan, pemimpin memusatkan perhatian kepada memperbaiki kepuasan karyawan dan memupuk sikap mendasar tentang pembelajaran dalam kelompok. Hal itu melibatkan:

- a. Menungkapkan penghargaan kepada karyawan

- b. Menyediakan dukungan bilamana perlu
- c. Mencari tugas yang cocok dengan kemampuan dan ambisi pribadi karyawan
- d. Memacu kerja tim
- e. Memacu pembelajaran perorangan dan tim (Rampersad, 2006: 202)

Dua gaya kepemimpinan itu amat efektif dalam situasi yang berbeda. Tugas pemimpin adalah menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi-situasi yang paling sesuai, yang tergantung pada tiga faktor kemungkinan utama:

- a. Struktur tugas: seberapa besar tingkat pekerjaan itu diformalkan dan ditata; terbentang dari yang tinggi (spesifik) sampai yang rendah (kabur).
- b. Kekuasaan posisi: tingkat pengaruh yang dimiliki pemimpin terhadap aktivitas, seperti memperkerjakan, mem-PHK, disiplin, promosi, dan kenaikan gaji: terbentang dari yang tinggi (formal) sampai yang rendah (otoritas informal).
- c. Hubungan pemimpin-anggota: tingkat kerahasiaan, kepercayaan, dan rasa hormat yang dimiliki bawahan terhadap pemimpin; terbentang dari yang baik (kohesif) sampai yang kurang (bermusuhan) (Cook dan Hunsaker, 2001:322)

2. Kepemimpinan Situasional

Untuk memunculkan kemampuan terbaik orang lain, kepemimpinan harus disesuaikan dengan tingkat perkembangan orang yang sedang dipimpinnya. Oleh sebab itu sangat penting untuk memadukan gaya kepemimpinan dengan tingkat perkembangan. Strategi memadukan inilah yang merupakan esensi dari kepemimpinan situasional II, sebuah model kepemimpinan yang pertama kali diperkenalkan oleh Ken Blanchard dan Paul Hersey di Universitas Ohio pada tahun 1968.

Model yang sudah direvisi, yaitu kepemimpinan situasional II telah berkembang menjadi sebuah pendekatan yang efektif untuk mengendalikan dan memotivasi orang-orang karena pendekatan ini membuka jalur komunikasi dan mendukung terjadinya kerjasama antara pemimpin (Blanchard, 2007:104)

Ada empat jenis gaya kepemimpinan dasar didalam model Kepemimpinan Situasional II: *mengarahkan (S1)*, *melatih (S2)*, *mendukung (S3)* dan *menugaskan (S4)*. Empat gaya ini berhubungan dengan empat tingkat dasar perkembangan; *pemula antusias (D1 Kemampuan rendah, komitmen tinggi)*, *pembelajar yang kecewa (D2 –*

kemampuan rendah-sedang, komitmen rendah-sedang, komitmen rendah) pelaksana yang mampu tapi ragu-ragu (D3 – kemampuan sedang-tinggi, komitmen tidak menentu), dan pencapai mandiri (D4- kemampuan tinggi- komitmen tinggi). Beberapa karakteristik empat gaya kepemimpinan situasional II yang disebutkan di atas, dapat dirinci seperti dalam tabel.

Tabel 2.1 Gaya Kepemimpinan Situasional II

NO	GAYA KEPEMIMPINAN	KARAKTERISTIK
S1	Mengarahkan <i>(directing)</i>	Perilaku mengarahkan tinggi, perilaku mendukung rendah
S2	Melatih <i>(coaching)</i>	Perilaku mengarahkan tinggi, perilaku mendukung tinggi
S3	Mendukung <i>(supporting)</i>	Perilaku mengarahkan rendah, perilaku mendukung tinggi
S4	Mendelegasikan <i>(delegating)</i>	Perilaku mengarahkan rendah, perilaku mendukung rendah

3. *House's Updated Path Goal Theory*

Teori kepemimpinan situasional lain ialah *path-goal theory*. Teori ini berasumsi bahwa pemimpin yang efektif bisa meningkatkan motivasi pekerjaan dengan:

- Memperjelas persepsi individual mengenai tujuan/sasaran kerja
- Meningkatkan penghargaan yang bermakna dengan pencapaian sasaran, dan
- Menjelaskan bagaimana sasaran dan penghargaan/imbilan yang dikehendaki bisa dicapai.

Secara tingkat, pemimpin seharusnya memotivasi pengikutnya dengan memberikan tujuan yang jelas dan insentif yang berarti untuk mencapainya. Teori *path-goal* percaya bahwa motivasi sangat penting bagi kepemimpinan yang efektif.

4. Kontinum Perilaku Pemimpin

Perkiraan kasar terhadap berbagai gaya yang berasal dari kajian dan teori sampai saat ini dibahas bisa dipadukan kedalam kontinum yang bisa dilihat dalam tabel dibawah ini. Untuk kemudahan presentasi, gaya-gaya tersebut diganti dengan ungkapan “berpusat pada bos” dan “berpusat pada pekerja” yang digunakan Tannenbaum dan Schmidt

dalam kontinum kepemimpinan klasik. Satu hal yang pasti: gaya kepemimpinan bisa membuat perbedaan, baik positif maupun negatif. Misalnya, sebuah survey menemukan eksekutif senior memandang gaya kepemimpinan perusahaan lebih bersifat pragmatis daripada konseptual, dan konservatif daripada mengambil resiko. Eksekutif-eksekutif yang sama merasa bahwa untuk memenuhi tantangan saat ini dan yang akan datang, gaya kepemimpinan harus kebalikannya (lebih konseptual, berani mengambil dari resiko). Berlawanan dengan para pemimpin birokrasi klasik, para pemimpin saat ini harus bersifat wirausaha, lebih bertanggung jawab, lebih berfokus pada pelanggan, proses dan hasil, cenderung pada tindakan, perbaikan terus menerus; kuat dalam menggunakan petunjuk, saran, dan pengamatan menguatkan bahwa pemimpin yang efektif adalah ‘pendiam’ dan *low profile*, bertindak dengan santun dan pengendalian diri, dan bertindak dengan sabar, hati-hati, dan bertahap.

Tabel 2.2 Gaya Kepemimpinan

1	Berpusat pada Bos	Berpusat pada pekerja
2	Teori X	Teori Y
3	Autokratis	Demokratis
4	Berfokus pada produksi	Berpusat pada pekerja
5	Tertutup	Umum
6	Memprakarsai struktur	Pertimbangan
7	Diarahkan oleh tugas	Hubungan manusiawi
8	Direktif	Suportif/mendukung
9	Direktif	Partisipatif

5. Substitusi untuk Kepemimpinan

Sampai saat ini kita telah melihat teori-teori yang merekomendasikan berbagai gaya kepemimpinan yang berbeda dalam berbagai situasi. Tetapi sebuah teori, yang disebut substitusi untuk kepemimpinan, mengidentifikasi kondisi-kondisi yang

membatasi kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan atau membuat gaya kepemimpinan itu tidak perlu. Berbagai literatur mengidentifikasi beberapa kondisi yang mungkin menggantikan kepemimpinannya berorientasi tugas atau pekerja. Misalnya, sistem imbalan berbasis kinerja membuat pekerja cenderung pada sasaran organisasi, maka mereka mengganti atau mengurangi kebutuhan terhadap kepemimpinan yang berorientasi tugas juga kurang penting ketika para pekerja terampil dan berpengalaman

6. Kepemimpinan Tingkat Lima

Kearifan mengajari kita untuk menghargai semua orang, untuk merayakan perbedaan yang ada pada mereka, untuk mengikuti pedoman etis yang satu ini: *melayani itu berarti melampaui diri sendiri*. Kewajiban moral adalah *keagungan primer* (kekuatan karakter); kekuasaan formal adalah *keagungan sekunder* (posisi, kekayaan, bakat, reputasi, popularitas).

Menarik bahwa ada paradoks dalam kewenangan/kewajiban moral. Kamus mendefinisikan wewenang dengan istilah-istilah yang berkaitan dengan perintah, control, kekuasaan, pengaturan supremasi, dominasi, kekuatan, daya. Kewibawaan moral adalah pengaruh yang kita miliki melalui prinsip-prinsip berikut. Dominasi moral dicapai melalui pelayanan dan kontribusi. Kekuasaan dan supremasi moral tumbuh dari kerendahan hati dan karena itu, mereka yang paling agung adalah pelayanan bagi semua orang. Kewajiban moral atau keagungan primer dicapai melalui pengorbanan. Robert K. Greenleaf, peletak dasar gerakan kepemimpinan pelayanan modern, menyatakan, *“Dimasa depan, satu-satunya lembaga yang bisa bertahan adalah lembaga-lembaga yang dipimpin dengan cara melayani”*.

Menurut Elfanto (2021) dalam bukunya dia mengatakan bahwa setiap distributor kalau ditanya apakah mau jadi pemimpin maka pasti menjawab dengan sangat lantang dan antusias “MAU”. Tapi saat diminta untuk mulai perjalanan menjadi pemimpin, hanya sedikit yang mau. Karena ternyata menurut John C Maxwell, kepemimpinan adalah kata kerja bukan kata benda. Artinya menjadi seorang pemimpin adalah pekerjaan seumur hidup, ada sesuatu yang perlu kita lakukan terus menerus selama kita memimpin orang lain, baik tindakan kepada orang lain maupun kepada diri sendiri agar bisa terus menerus memberikan pengaruh kepada pengikutnya.

Menurut Ki Hajar Dewantara dalam Suratman (1995:15) Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara (KHD), tidak lain adalah pimpinan daripada kebijaksanaan, demokrasi dan kepemimpinan yang di dalamnya mengandung unsur-unsur kebenaran, keadilan, kekeluargaan, musyawarah, kebijaksanaan dan pengayoman. Trilogi kepemimpinan KHD adalah kepemimpinan yang demokratis model Taman siswa, yaitu kepemimpinan yang menggerakkan pikiran, perasaan, dan kemauan anggotanya berdasarkan kesadaran sendiri, melakukan sendiri dan hasilnya dinikmati bersama. Kepemimpinan ini di dalamnya mengandung nilai-nilai Trilogi kepemimpinan KHD terdiri dari 3 (tiga) prinsip yaitu: *Ing ngarsa sung tulada*, *Ing madya mangun karsa*, dan *Tut wuri handayani*. Trilogi kepemimpinan KHD dalam tataran kebijakan, yaitu “melaksanakan nilai-nilai dasar Trilogi kepemimpinan, implementasinya dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain: (1) keadaan kehidupan kemasyarakatan, (2) keadaan sosial politik, sosial ekonomi, dan sosial budaya, (3) keadaan pendidikan pada saat ini”. Sedangkan nilai-nilai dasar pada prinsip: (1) *Ing ngarsa sung tulada* artinya di depan menjadi teladan yaitu menjadikan dirinya menjadi contoh dan panutan. Pemimpin harus bisa menjadi contoh dan panutan bagi anak buahnya. (2) *Ing madya mangun karsa*, artinya di tengah membangun kehendak atau niat kemauan kehendak atau niat atau dapat berarti ide menuju kebaikan. Pemimpin harus berjuang bersama anak buahnya. Dan (3) *Tut wuri handayani*, artinya dari belakang memberikan dorongan seorang pemimpin berdiri di belakang memberikan dorongan dan pengawasan. Untuk menjaga komitmen bagi siapa pun yang bersangkutan dengan implementasi Trilogi kepemimpinan KHD, nilai-nilai tersebut diatur dalam peraturan tertulis dan tidak tertulis menjadi kesepakatan dan ditaati bersama.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas mengenai teori kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang diharapkan sebagai distributor adalah Kepemimpinan berdasarkan trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dari 3 (tiga) prinsip yaitu: *Ing ngarsa sung tulada*, *Ing madya mangun karsa*, dan *Tut wuri handayani* karena trilogy ini mewakili teori-teori lain tentang kepemimpinan yang diharapkan.

2.1.2. Motivasi

Menurut Sopian Tsauri (2013:177) Suatu perusahaan akan dapat mencapai tujuannya bila didukung sumber daya manusia yang berkualitas, salah satunya adalah karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik. Menurut Noni Ardian (2019) Motivasi (dorongan atau rangsangan) dapat digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti paksaan dan hukuman, imbalan penghargaan atau pujian, menciptakan kompetisi. Tujuan dan harapan yang jelas, realistis serta mudah dicapai juga dapat dijadikan sebagai motivasi. Bawahan tidak akan termotivasi untuk mencapai level produktivitas yang tinggi apabila mereka merasa bahwa harapan itu tidak realistis dapat dicapai. Motivasi merupakan sejumlah proses, yang bersifat internal atau eksternal bagi seseorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu (Gray dalam Winardi, 2002).

Menurut Widardi (2013) bahwa seseorang yang sangat termotivasi dalam bekerja adalah orang yang melaksanakan upaya maksimal, guna mencapai tujuan produksi unit kerjanya dan organisasi di mana ia bekerja. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan, 1996). Bagi perusahaan memotivasi ini sangat sulit, pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil. Tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan, kecakapan dan keterampilan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimilikinya. Motivasi ini penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Hasibuan, 1996)

Menurut Dewi Suryani Harahap & Hazmanan Khair Motivasi dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal yaitu: Lingkungan kerja, Pemimpin dan kepemimpinannya, Tuntutan perkembangan organisasi atau tugas, Dorongan atau bimbingan atasan, dan Kompensasi. Faktor Intern yaitu: Pembawaan individu, Tingkat pendidikan, Pengalaman masa lampau, Keinginan atau harapan masa

depan. (Wicaksono & Hermani, 2017). Motivasi yang efektif perlu diberikan kepada para karyawan. Sehingga karyawan tidak selalu mengeluh tentang hal-hal sepele, tidak melanggar setiap aturan yang diberikan perusahaan dan juga tidak saling menyalahkan sesama karyawan. Maka dari itu perlunya memberikan motivasi dengan cara meningkatkan kerja keras karyawan, dan semangat kerja karyawan agar tercapainya tujuan perusahaan.

Motivasi mengacu kepada jumlah kekuatan yang menghasilkan, mengarahkan, dan mempertahankan usaha dalam perilaku tertentu. Bila orang bekerja keras dan melakukan pekerjaannya dengan baik, seringkali diartikan bahwa ia memiliki motivasi kerja yang tinggi. Bila orang tidak melakukannya dengan baik atau kelihatannya tidak cukup keras berusaha maka kesimpulannya adalah berlawanan, ia tidak mempunyai motivasi (Jewell & Siegel, 1998). Kedudukan sumber daya manusia di dalam perusahaan sangat penting. Oleh karena itu dibutuhkan manajemen sumber daya manusia agar pengelolaan sumber daya manusia dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Flippo (1990:5) adalah Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian pengupahan, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Metode Motivasi Ada dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan tidak langsung:

a) Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi Langsung adalah motivasi (materil dan non materil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

b) Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi Tidak Langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Mipsalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana kerja yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi

tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

Adanya pemberian motivasi ini berarti telah memberikan kesempatan terhadap karyawan yang menjadi bawahannya sehingga karyawan bisa dan mampu mengembangkan kemampuannya. Motivasi secara sederhana dapat dirumuskan sebagai kondisi ataupun tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan semaksimal mungkin karyawan untuk berbuat dan memproduksi. Peranan motivasi adalah untuk mengintensifkan hasrat dan keinginan tersebut, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa usaha peningkatan semangat kerja seseorang akan selalu terkait dengan usaha memotivasinya sehingga untuk mengadakan motivasi yang baik perlu mengetahui kebutuhan-kebutuhan manusia. Motivasi Kerja menurut Mc Clelland dalam Robbins (95:87) memusatkan pada tiga kebutuhan manusia yaitu:

1. Kebutuhan prestasi, tercermin pada keinginan karyawan mengambil tugas yang dapat dipertanggung jawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya.
2. Kebutuhan afiliasi, kebutuhan ini ditunjukkan adanya keinginan untuk bekerjasama, senang bergaul, berusaha mendapatkan persetujuan dari orang lain, melaksanakan tugas-tugasnya secara lebih efektif bila bekerja dengan orang-orang lain dalam suasana kerjasama; dan
3. Kebutuhan kekuasaan, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang-orang lain. Seorang karyawan mungkin melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik dan ada yang tidak tujuan perusahaan dapat tercapai bila karyawan dapat melaksanakan tugas dengan baik, tetapi bila tidak maka pimpinan perusahaan perlu mengetahui penyebabnya. Biasanya penurunan semangat dapat terjadi karena kurang disiplin yang disebabkan oleh turunnya motivasi karyawan tersebut, untuk itu pimpinan perusahaan harus dapat memberikan suatu motivasi kepada karyawannya sekaligus memberikan kepuasan kerja terhadap karyawan sehingga dapat memberikan gairah kerja karyawan.

2.1.3. Disiplin Kerja

1. Disiplin Kerja

Menurut R Supomo dan Eti Nurhayati (2019:133) Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Oleh karena itu setiap manajer dapat dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para bawahannya berdisiplin tinggi. Memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit dicapai, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Menurut Amin Alhusaini, Muhammad Kristiawan & Syaiful Eddy (2020:2166) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi produktifitas kerja, sedangkan produktifitas merupakan keberhasilan dari suatu organisasi. Dengan demikian terdapat keterkaitan antara disiplin kerjadengan produktifitas. Sehingga dapat dikatakan bahwa disiplin adalah salah satu penentu berhasil atau tidaknya tujuan organisasi. Dengan membiasakan diri untuk bersikapdisiplin, maka diharapkan akan menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas yang diembannya dan dapat mewujudkan suasana pembelajaran yang baik. Pengertian disiplin menurut para ahli diantaranya sebagai berikut:

1. Menurut Hasibuan (2013:178), disiplin adalah kesadaran atau kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku.
2. Menurut Sastrohardiwiryo Siswanto (2019:129), disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghargai, menghormati, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik secara tertulis maupun yang tiak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.
3. Sutrisno, Edi (2019:89) menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada, atau disiplin adalah sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai denga peraturan organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

2. Indikator-indikator kedisiplinan

Pada dasarnya, banyak indikator-indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Adapun indikator kedisiplinan sebagai berikut

1) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan seseorang 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 seseorang harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam menjalankannya. Sementara itu, pekerjaan yang diluar kemampuan atau jauh dibawah kemampuan menyebabkan kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah. Misalnya seorang lulusan SMA ditugaskan mengerjakan pekerjaan selevel sarjana, atau sebaliknya. Jelasnya, karyawan yang bersangkutan kurang disiplin dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Disinilah letak pentingnya asasi “*The Right Man in The Right Place*”.

2) Teladan pimpinan

Keteladanan seorang pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan. Karena pemimpin merupakan suri teladan dan panutan bagi para karyawannya. Pimpinan harus memberi contoh, seperti memiliki perilaku yang baik, berdisiplin tinggi, jujur, adil, serta kata-kata dan perbuatannya sesuai. Jika seorang pemimpin memiliki kepribadian kurang baik (kurang disiplin), maka para bawahannyapun akan kurang disiplin. Para pemimpin jangan sekali-kali mengharapkan karyawan akan disiplin bila para pemimpin mempunyai sikap yang tingkat kedisiplinannya kurang. Pepatah lama mengatakan jika guru kencing berdiri, maka murid kencing berlari.

3) Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap organisasi/instansi. Jika kecintaan karyawan dari hari ke hari semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, organisasi/perusahaan harus memberikan balas jasa yang relative memuaskan. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa

yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga.

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan. Karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan selalu ingin diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan tercipta kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan juga ikut baik.

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. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika bawahannya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

6) Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan sehingga sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat atau ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik atau buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan dan tidak pula terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk merubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya wajar dan sesuai dengan tingkatan pelanggaran, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

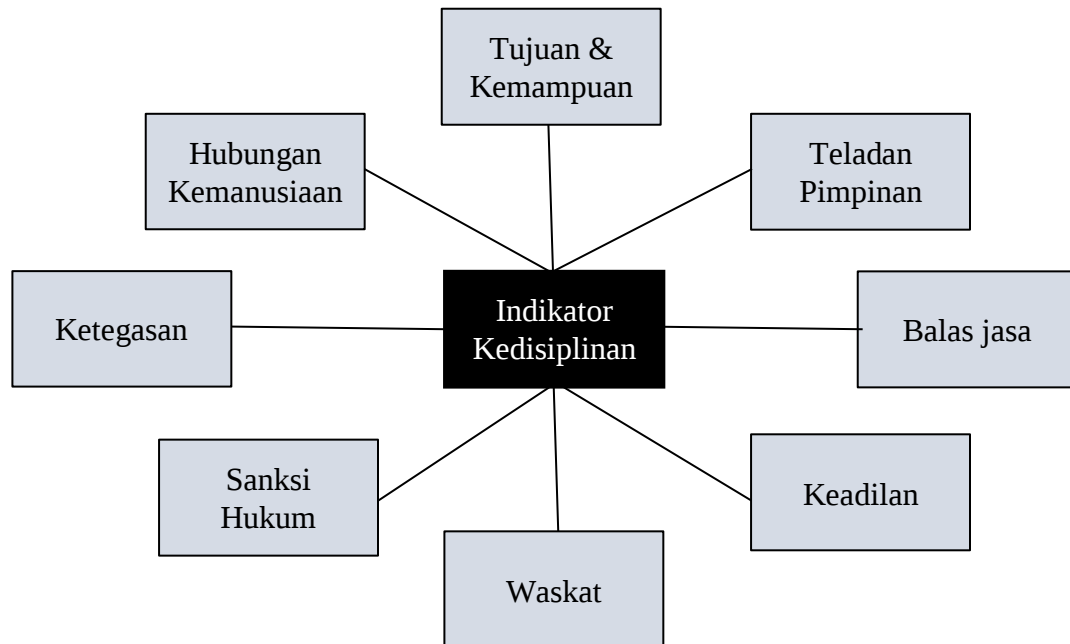
7) Ketegasan

Ketegasan pemimpin dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pemimpin harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan, sehingga pemimpin akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan. Sebaliknya, apabila seorang pemimpin kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang indisipliner, sulit baginya untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner karyawan semakin banyak karena menganggap bahwa peraturan dan sanksi hukumannya tidak berlaku lagi. Pemimpin yang tidak tegas menindak atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan, sebaiknya tidak usah membuat peraturan atau tata tertib pada perusahaan. Jadi, ketegasan pemimpin untuk menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

8) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertical maupun horizontal yang terdiri atas *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis. Pemimpin harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertical, maupun horizontal diantara karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

Kedisiplinan adalah fungsi MSDM yang terpenting dan menjadi tolak ukur untuk mengukur/mengetahui apakah fungsi-fungsi MSDM lainnya secara keseluruhan telah dilaksanakan dengan baik atau tidak. Kedisiplinan karyawan yang baik, mencerminkan bahwa fungsi-fungsi MSDM lainnya telah dilaksanakan sesuai rencana. Sebaliknya, jika kedisiplinan karyawan kurang baik, berarti penerapan fungsi-fungsi MSDM dalam perusahaan juga kurang baik.



sumber: *Manajemen Sumber Daya Manusia* oleh Dr. Melayu S.P. Hasibuan

Gambar 2.1 Skema Indikator-indikator Kedisiplinan menurut Hasibuan

3. Tujuan Disiplin Kerja

Lebih lanjut, Sastrohardiwiroyo Siswanto (2019:292) menjelaskan bahwa tujuan umum melakukan pembinaan disiplin kerja yaitu agar kelangsungan hidup perusahaan sesuai dengan tujuan yang direncanakan organisasi. Sementara itu, tujuan khusus yang direncanakan dari pembinaan disiplin kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Agar tenaga kerja menaati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku
- 2) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya
- 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya
- 4) Dapat bertindak berperilaku sesuai dengan norma yang berlaku pada perusahaan
- 5) Tenaga kerja mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi dan sesuai.

2.1.4. Kinerja SDM

1. Pengertian Kinerja SDM

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara kinerja (2020:9) SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Perfotmance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai seseorang). Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan Bambang Kusriyanto (2020:9) adalah: “perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya perjam)”

Faustino Cardoso Gomes (2020:195) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai “Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas”. Selanjutnya, definisi kinerja karyawan menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2020:67) bahwa “kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Ma'ruf Abdullah (2014) Para ahli manajemen memberikan berbagai pengertian tentang kinerja ini sesuai dengan sudut pandang mereka masingmasing, dan bahkan juga berdasarkan pengalaman kerja yang langsung mereka alami dan rasakan. Diantara beberapa pengertian kinerja tersebut adalah:

- 1) Wibowo, menyebutkan kinerja itu berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu pula dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.
- 2) Wirawan, kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.
- 3) Moeheriono, kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan

sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

- 4) Amstrong dan Baron, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.
- 5) Abdullah, dilihat dari asal katanya, kinerja itu adalah terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Dan dalam pengertian yang simpel kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Marbawi Adamy (2016:91) Kinerja karyawan adalah seberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap komperatif. Menurut Mathis dan Jackson (2001) kinerja karyawan adalah suatu kegiatan yang dilakukan karyawan yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan karyawan, dan hubungan karyawan dengan perusahaan. Robbins (2003) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa istilah lain dari kinerja adalah human output yang dapat diukur dari produktivitas, absensi, turnover, citizenship, dan satisfaction. Sedangkan Baron dan Greenberg (1990) dalam Thoyib (2005:10) mengemukakan bahwa kinerja pada individu juga disebut dengan *job performance*, *work outcomes*, *task performance*. Bernadin & Russell (1998:239) memberikan batasan mengenai performance sebagai “*the record of outcomer prodiced on a specified job function or activity during, a spscified time period* ”(catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu). Sedangkan penilaian performance adalah “*a way of measuring the contributions of individuals to their organization* (suatu cara mengukur kontribusi-

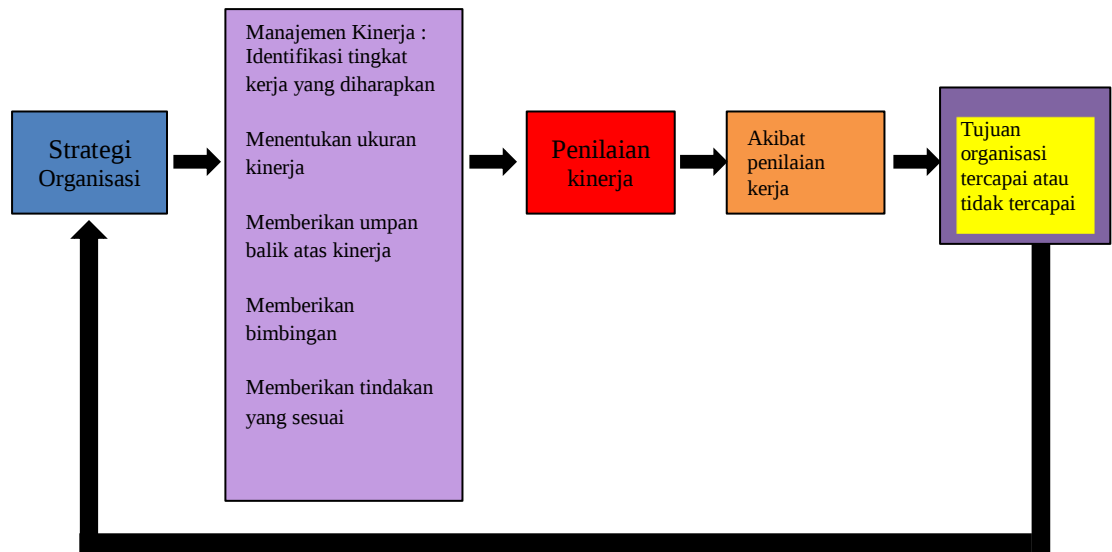
kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya). Menurut Bernadin & Russell (1998 243), mengajukan enam kriteria mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. *Quality: The degree to which the process or result of carrying out activity approaches, in term of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended purpose.*
2. *Quantity: The amount produces, expressed in such terms as dollar value, number of unit, or number of completed activity cycles.*
3. *Timeliness: The degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoints of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities.*
4. *Cost-Effectiveness: The degree to which the use of the organization's resources (e.g., human, monetary, technological, material) is maximize in the sense of getting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of a resource.*
5. *Need for Supervision: The degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome.*
6. *Interpersonal Impact: The degree to which a performer promotes feelings of self-esteem, goodwill, and cooperativeness among coworkers and subordinates.*

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan atau sekelompok orang sesuai tanggung jawab dan wewenang yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan mengarah pada prestasi kerja, yang meliputi kuantitas, kualitas, jangka waktu, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif. Siahaan (2007), berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau organisasi sesuatu kriteria yang berlaku dalam suatu kurun waktu tertentu. Artinya, bila aktivitas seseorang atau organisasi mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan berkinerja baik dan sebaliknya berarti berkinerja buruk.

Maka perlu dilakukan penilaian. Sistem penilaian kinerja yang efektif akan memberikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan terutama dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan pekerjaan karyawan. Bangun (2011), berpendapat sistem

manajemen kinerja (*performance management system*) merupakan proses untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam perusahaan. Strategi organisasional melalui pelaksanaan manajemen kinerja akan diketahui kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat dijadikan sebagai dasar dalam penungkatan pekerjaan (promosi pekerjaan), kenaikan kompensasi, mutasai, dan pemberhentian kerja. Melalui proses penilaian kinerja dapat diketahui hasil dari organisasional tersebut, tercapai atau tidak tercapai tujuan organisasi.



sumber: Bangun, (2012) dalam buku MSDM, Marbawi Adamy

Gambar 2.2 Hubungan Strategi Organisasional

2. Tujuan penilaian/Evaluasi Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi, secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Suryoto (2020:1) adalah:

- a) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja
- b) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu

- c) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan khusus, rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah:

- a) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa
- b) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya
- c) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan
- d) Sebagai dasar mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e) Sebagai indicator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi
- f) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik
- g) Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya
- h) Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan
- i) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan
- j) Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja relatif banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut dapat memiliki variasi yang berbeda seperti

pengguna variabel independen, lokasi penelitian, jumlah responden yang berbeda dan lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan keputusan pembelian dapat disajikan di bawah ini.

Mubar (2018) melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMA Negeri 1 Takalar. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 30 orang dengan menggunakan model analisis data regresi sederhana dan teknik pengumpulan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling* dengan menggunakan rumus *slovin*. Hasil koefisien regresi menunjukkan bahwa 55,6% variasi kinerja guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan sisanya yaitu 44,4% dipengaruhi oleh faktor – faktor yang tidak diteliti. Sedangkan hasil uji t menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru pada SMA Negeri 1 Takalar, maka telah terbukti dan dapat diterima.

Doni Bachtiar (2014) melakukan penelitian tentang Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Aqua Tirta Investama di Klaten. Variabel penelitian ini terdiri dari variabel bebas yaitu motivasi (X1) dan lingkungan kerja (X2) serta variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuesioner (angket) dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskripsi persentase dan regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh persamaan regresi linier berganda $\hat{Y} = 23,857 + 0,180 X_1 + 0,94 X_2$. Dengan menggunakan SPSS 16 Hasil Hipotesis uji F menunjukkan F hitung = 16.646 dengan nilai signifikansi = $0,000 < 0,05$ yang berarti H3 yang berbunyi “Ada pengaruh signifikan motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Aqua Tirta Investama di Klaten” diterima. Sedangkan dari uji Hipotesis secara parsial (uji t) diperoleh t hitung dari variabel motivasi sebesar 2.169, t hitung variabel lingkungan kerja sebanyak 2.207 dimana probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima. Koefisien determinasi (Adjusted R²) sebesar 0,376, hal ini berarti 37,6% kinerja karyawan PT. Aqua Tirta Investama dipengaruhi oleh motivasi dan lingkungan kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang berada di luar variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Supriadi (2016) melakukan penelitian tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Diniyyah Putri Lampung, Kecamatan Gedong Tataan, Kabupaten Pesawaran Tahun 2016. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang sangat signifikan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru yang ditunjukkan oleh persamaan garis regresi sederhana $\hat{Y} = 138,57 + 1,65X_1$. Ini berarti, bahwa, peningkatan efektivitas gaya kepemimpinan kepala madrasah akan mengakibatkan meningkatnya kinerja guru. Terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi ganda antara kedua variabel bebas dengan variabel terikat $R_{y.12}$ sebesar 0,833. Ini berarti, bila terjadi kenaikan pada efektivitas gaya kepemimpinan kepala madrasah dan dilakukan kontrol terhadap disiplin kerja guru, maka kenaikan tersebut akan diikuti oleh kenaikan pada kinerja guru.

Tabel 2.3. Penelitian Terdahulu

PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Mubar (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Di SMA Negeri 1 Takalar	Gaya Kepemimpinan	Analisis Regresi Sederhana dan Analisis Korelasi	1. Uji regresi <i>gaya kepemimpinan</i> 66,4% 2. Uji korelasi <i>gaya kepemimpinan</i> 74,6% 3. Keofisiensi Determinasi 55,6% 4. Uji t, variabel X berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru.
Doni Bachtiar (2014)	Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Aqua Tirta Investama di Klaten.	Motivasi, Lingkungan Kerja	Analisis Deskripsi Presentase Analisis Regresi Linear Berganda	1. Koefisien determinasi 37,6% Uji t, semua variabel X berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Supriadi (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Di Madrasah Tsanawiyah Diniyyah Putri Lampung, Kecamatan Gedong Tataan, Kabupaten Pesawaran Tahun 2016	Gaya Kepemimpinan. Disiplin Kerja	Analisis Data Regresi Sederhana	1. Koefisien korelasi 0,833 2. Uji t, semua variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja guru

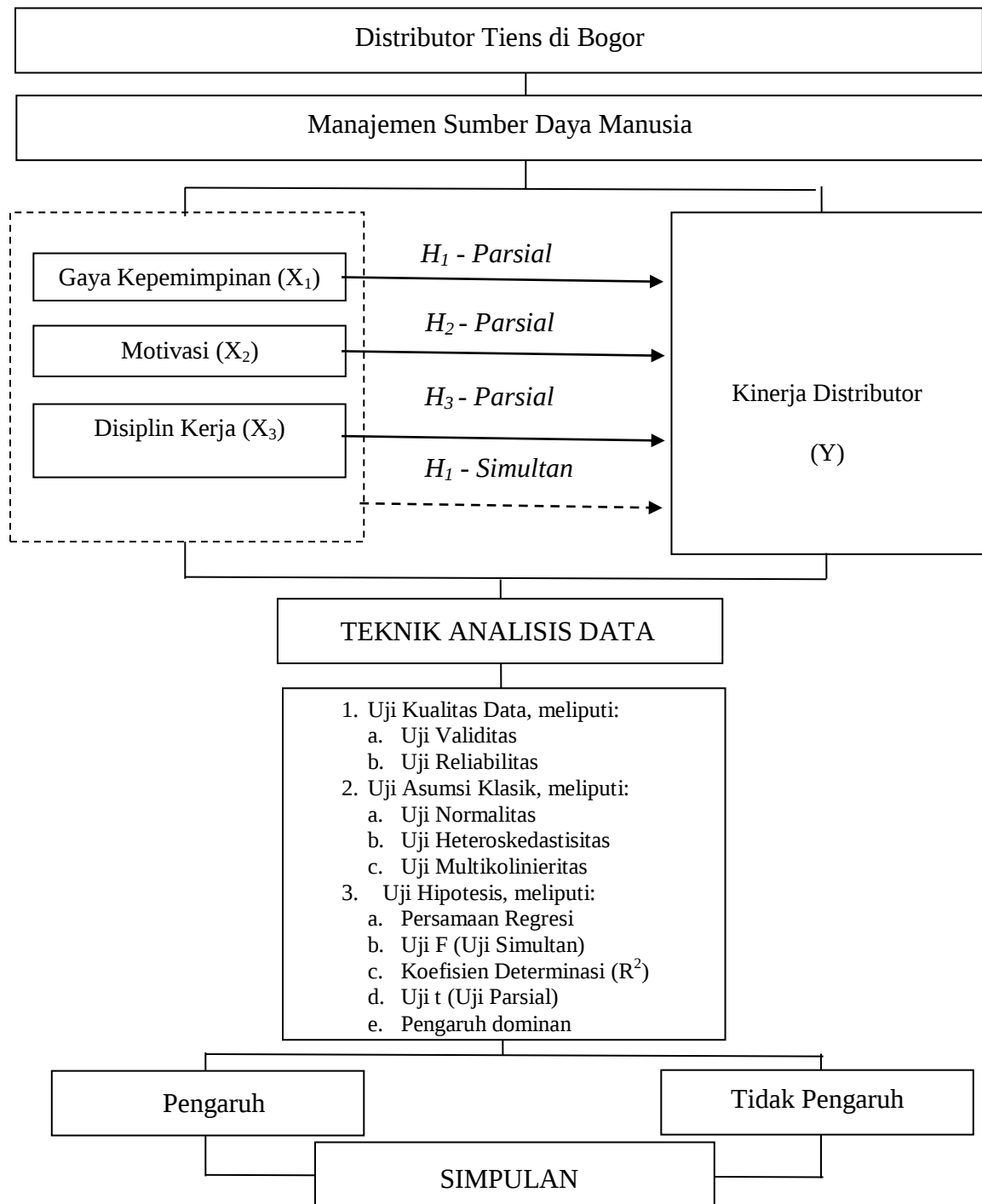
Sumber: Kampus Terkait (2022)

2.3. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka konseptual dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Apabila penelitian hanya membahas sebuah variabel atau lebih secara mandiri, maka yang dilakukan peneliti disamping mengemukakan deskripsi teoretis untuk masing-masing variabel, juga argumentasi terhadap variasi besaran variabel yang diteliti.

Melihat beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat bahwa baik gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berperbengaruh terhadap kinerja karyawan atau dalam hal ini distributor. Oleh sebab itu peneliti mencoba untuk kembali membuktikan bahwa apakah baik secara simultan maupun parsial baik dimensi gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh atau tidak terhadap kinerja distributor Tiens di Bogor.

Adapun gambaran kerangka berfikir yang digunakan dalam penelitian ini dapat peneliti gambarkan seperti Gambar 2.4 yang peneliti sajikan di bawah ini, dimana gambar tersebut menunjukkan alur yang akan penulis lakukan mulai dari bagaimana penulis memperoleh gambaran tentang desain penelitian ini, dilanjutkan dengan pemilihan variabel yang akan diteliti, selanjutnya berbagai uji yang akan dilakukan, hingga bagaimana penulis mengambil sebuah kesimpulan atas penelitian yang penulis lakukan baik secara simultan maupun parsial.



Gambar 2.4. Kerangka Berpikir Penelitian
Sumber: Penulis (2022)

2.4. Hipotesis

Sesuai dengan deskripsi teoritis serta kerangka pemikiran yang telah penulis sampaikan di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

$H_0 : \beta_i = 0$, dimana 1,2,3 yang berarti secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja distributor Tiens.

$H_1 : \beta_i \neq 0$, dimana 1,2,3,yang berarti secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja distributor Tiens.

2. Hipotesis 2

$H_0 : \beta_1 = 0$, berarti secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja distributor Tiens.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$, berarti secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja distributor Tiens.

3. Hipotesis 3

$H_0 : \beta_2 = 0$, berarti secara parsial motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja distributor Tiens.

$H_1 : \beta_2 \neq 0$, berarti secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja distributor Tiens.

4. Hipotesis 4

$H_0 : \beta_3 = 0$, berarti secara parsial disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja distributor Tiens.

$H_1 : \beta_3 \neq 0$, berarti secara parsial disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja distributor Tiens.