

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Panggabean, (2012) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang diterapkan.

Menurut Bohlander dan Snell (2010) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan pegawai dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para pegawai yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja pegawai dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja. Menurut Dessler (2010), manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk

memenuhi kebutuhan pegawai atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan pegawai atau rekrutmen, penyaringan atau pelatihan, kompensasi dan penilaian prestasi kinerja pegawai.

Menurut Mangkunegara (2016) manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

#### **b. Fungsi Manajemen SDM**

Menurut Bangun (2012) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. Pengadaan sumber daya manusia
2. Pengembangan sumber daya manusia
3. Pemberian kompensasi
4. Pengintegrasian
5. Pemeliharaan sumber daya manusia

Menurut Hasibuan (2016), fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, terdiri dari Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, Pengendalian, Pengadaan, Pengembangan, Kompensasi, Pengintegrasian, Pemeliharaan, Kedisiplinan, Pemberhentian.

Dalam menjalankan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional yang dikemukakan oleh Flippo (2018) :

## 1. Fungsi-Fungsi Manajemen

### a. Perencanaan (*Planing*)

Merencanakan dan mempersiapkan kebutuhan perusahaan apa yang dicapai dan apa alat dalam pencapaian tujuan perusahaan.

### b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menempatkan orang-orang atau sumber daya manusia pada posisi dan kemampuan serta keahlian yang sesuai dengan pekerjaan yang direncanakan.

### c. Penggerakan (*Actuating*)

Menggerakkan sumber daya atau organisasi untuk melakukan pekerjaan yang sudah direncanakan dalam mencapai tujuan.

### d. Pengawasan (*Controlling*)

Mengawasi apakah semua pergerakan dalam organisasi/ instansi sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Apakah sumber daya digunakan secara efektif dan efisien.

## 2. Fungsi-Fungsi Oprasional :

### a. Pengadaan(*Procurement*)

fungsi pengadaan terdiri dari beberapa hal, diantaranya: perencanaan SDM, penarikan SDM, mengadakan seleksi SDM, penempatan dan orientasi.

b. Pengembangan(*Development*)

pengembangan SDM ,setelah pegawai dipilih, perlu adanya pengembangan dan peningkatan keterampilan, pengetahuan dan sikap melalui pelatihan dan pengembangan.

c. Kompensasi(*Compensation*)

pemberian kompensasi atau disebut juga balas jasa, fungsi balas jasa diartikan sebagai pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Fungsi pengintegrasian pegawai untuk memperoleh keamanan pegawai, perusahaan dan masyarakat.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

berkaitan dengan kegiatan untuk mempertahankan kesinambungan natar hasil yang dicapai melalui fungsi sebelumnya.

f. Pemutusan Hubungan Kerja(*Separation*)

pemutusan hubungan kerja dengan mengembalikan pegawai ke masyarakat dengan melakukan pemensiunan, perumahan sementara, pemberhentian ataupun pemecatan pegawai yang tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

## 2.1.2. Gaya Kepemimpinan

### a. Pengertian gaya kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan

mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Seorang pemimpin harus mengetahui betul fungsi pemimpin dan sekaligus mengetahui unsur-unsur kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi, kemampuan mengajak, mengarahkan, menciptakan ide.

Menurut Rivai (2011) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mengetahui bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan yaitu suatu pola yang digunakan dari tindakan pemimpin baik nyata maupun tidak nyata untuk bawahannya. Menurut Miftah (2010) Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya). Berdasarkan pendapat Miftah dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan itu adalah suatu perilaku yang digunakan seseorang untuk dapat mempengaruhi perilaku orang lain.

Berdasarkan beberapa pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

## b. Jenis – jenis gaya Kepemimpinan

Menurut Umam (2010), ada lima jenis gaya kepemimpinan, yaitu gaya autokratis, gaya birokratis, gaya diplomatis, gaya partisipatif dan gaya *free rein leader*.

### 1. Gaya kepemimpinan autokratis

Pemimpin yang autokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (*authority*) dari suatu sumber, pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Ia menggunakan *authority* ini sebagai pegangan atau hanya sebagai alat atau metode agar sesuatunya dapat dijalankan serta diselesaikan. “Apa yang dilakukan pemimpin dengan gaya ini hanyalah memberitahukan tugas seseorang serta menuntut kepatuhan orang secara penuh tanpa bertanya-tanya”.

### 2. Gaya kepemimpinan birokratik

Gaya kepemimpinan yang dijalankan dengan menginformasikan kepada para anggota atau bawahannya apa dan bagaimana sesuatu itu harus dilaksanakan. Akan tetapi, dasar-dasar dari perintah gaya kepemimpinan ini hampir sepenuhnya menyangkut kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur dan peraturan-peraturan yang terkandung dalam organisasi.

### 3. Gaya kepemimpinan diplomatis

Pada gaya ini dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin yang diplomat adalah juga seorang seniman, yang melalui seninya berusaha melakukan persuasi secara pribadi. Jadi,

sekalipun ia memiliki wewenang atau kekuasaan yang jelas, ia kurang suka mempergunakan kekuasaannya itu. Ia lebih cenderung memilih cara menjual sesuatu (memotivasi) kepada bawahannya dan mereka menjalankan tugas pekerjaannya dengan baik.

#### 4. Gaya kepemimpinan partisipatif

Pemimpin dengan gaya partisipatif adalah pemimpin yang selalu mengajak secara terbuka kepada bawahannya untuk berpartisipasi atau mengambil bagian secara aktif, baik secara luas atau dalam batas-batas tertentu dalam pengambilan keputusan, pengumuman kebijakan dan metode-metode operasionalnya. Jenis pemimpin ini dapat berupa seorang pemimpin yang benar-benar demokratis.

#### 5. Gaya kepemimpinan *free rein leader*

Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin seakan-akan menunggang kuda yang melepaskan kedua kendali kudanya. Walaupun demikian, pemimpin dalam gaya ini bukanlah seorang pemimpin yang benar-benar memberikan kebebasan kepada anggota atau bawahannya untuk bekerja tanpa pengawasan sama sekali. Hal yang dilakukan pemimpin tersebut adalah menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh anggota atau bawahannya untuk bebas bekerja dan bertindak tanpa pengarahan atau kontrol lebih lanjut, kecuali apabila mereka memintanya.

Menurut Miftah (2010) mengatakan bahwa jenis gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori jenis gaya yaitu :

1. Gaya kepemimpinan otoriter.

Gaya ini dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.

2. Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Rivai ada tiga macam unsur-unsur gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter disebut juga kepemimpinan direktif atau diktator. Pemimpin memberikan instruksi kepada bawahan, menjelaskan apa yang harus dikerjakan, selanjutnya pegawai menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperintahkan oleh atasan. Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dalam gaya kepemimpinan ini, ada

kerjasama antara atasan dengan bawahan. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

### 3. Gaya Kepemimpinan Bebas

Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan”.

#### 2.1.3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

##### a. Pengertian kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

##### b. Indikator gaya kepemimpinan partisipatif

Menurut Rivai et al., (2014), Gaya kepemimpinan partisipatif dapat di ukur dengan menggunakan beberapa indikator berikut yaitu :

1. Sifat
2. Kebiasaan
3. Tempramen
4. Kepribadian

#### **2.1.4. Motivasi Kerja**

##### **a. Pengertian Motivasi kerja**

Moorhead dan Griffin (2013) menjelaskan bahwa motivasi adalah serangkaian kekuatan yang menyebabkan orang untuk terlibat dalam suatu perilaku, bukan beberapa perilaku lainnya. Motivasi menurut Colquit, Lepine dan Wesson (2011) adalah kekuatan energi yang berasal dari dalam dan dari luar diri pegawai yang menimbulkan usaha yang berkaitan dengan pekerjaan dan menentukan arah, intensitas dan ketekunan. Mangkunegara (2016) mengatakan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah kesediaan individu untuk mengerahkan segala usahanya dalam pencapaian tujuan organisasi dan suatu dorongan bagi individu untuk melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab mereka. Maka dari itu seorang pimpinan harus memberikan motivasi yang tinggi kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Walaupun motivasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang.

#### **b. Tujuan Motivasi kerja**

Menurut Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa :motivasi di dalam suatu organisasi mempunyai maksud dan tujuan yang sangat luas dalam rangka pengembangan organisasi. Tujuan motivasi menurut Hasibuan (2016) adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
- b. Meningkatkan kerja produktivitas pegawai.
- c. Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
- e. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- h. Meningkatkan kesejahteraan pegawai.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

#### **c. Faktor – factor yang mempengaruhi motivasi kerja**

Ada berbagai macam alasan mengapa manusia bekerja. Apabila kita menerima pandangan yang menyatakan bahwa orang bekerja untuk mendapatkan “imbalan” yang dirumuskan secara luas, maka imbalan tersebut dapat kita uraikan menjadi dua macam kelas yang bersifat

sangat umum. Motivasi melibatkan faktor-faktor individu (internal) dan faktor-faktor organisasional (eksternal).

Menurut Sutrisno (2019), faktor-faktor motivasi di kelompokkan kedalam dua kelompok yaitu, faktor eksternal (karakteristik organisasi) dan faktor internal (karakteristik pribadi). Faktor eksternal (karakteristik organisasi) yaitu: kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerja, status dan tanggung jawab, peraturan yang fleksibel. Faktor internal (karakteristik internal) yaitu: keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh pengakuan, keinginan untuk berkuasa, kelelahan dan kebosanan. Selain itu ada 3 motivasi yang paling menentukan tingkah laku manusia, terutama berhubungan dengan situasi pegawai serta gaya hidup, yaitu :

1. *Affiliation motivation*, motif yang menyebabkan seseorang mempunyai keinginan untuk berada bersama-sama dengan orang lain, mempunyai hubungan afeksi yang hangat dengan orang lain, atau selalu bergabung dengan kelompok bersama-sama orang lain.
2. *Achievement Motivation*, motif yang mendorong serta menggerakkan seseorang untuk berprestasi dengan selalu menunjukkan peningkatan kearah *standard excellence*.
3. *Power motivation*, motif yang mendorong seseorang untuk bertingkah laku sedemikian rupa sehingga mampu memberi pengaruh kepada orang lain.

Bentuk atau faktor-faktor motivasi yang dapat digunakan agar pegawai memiliki semangat dan gairah dalam bekerja menurut Nitisemito (2010) antara lain:

- a. Gaji yang cukup
- b. Memperhatikan kebutuhan rohani
- c. Menciptakan suasana santai
- d. Harga diri perlu mendapatkan perhatian
- e. Beri kesempatan mereka untuk maju
- f. Rasa aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan
- g. usaha para pegawai untuk mempunyai legalitas
- h. Sekali-sekali pegawai perlu diajak berunding
- i. Pembinaan insentif yang terarah
- j. Fasilitas yang menyenangkan

Menurut Alfayad & Arif (2017) bahwa pegawai termotivasi untuk bekerja disebabkan oleh dua faktor yaitu :

A. Faktor intrinsik yaitu faktor daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing pegawai, berupa :

1. Pekerjaan itu sendiri

Berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.

2. Kemajuan

Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja berpeluang maju dalam pekerjaannya seperti naik pangkat.

3. Tanggungjawab

Besar kecilnya yang dirasakan terhadap tanggungjawab diberikan kepada seorang tenaga kerja.

4. Pengakuan

Besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas hasil kerja.

5. Pencapaian

Besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja tinggi.

B. Faktor ekstrinsik yaitu faktor pendorong yang datang dari luar diri seseorang terutama dari organisasi tempatnya bekerja.

1. Administrasi dan kebijakan perusahaan

Tingkat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja terhadap semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

2. Penyeliaan

Tingkat kewajaran penyelia dirasakan oleh tenaga kerja

3. Gaji

Tingkat kewajaran gaji yang diterima sebagai imbalan terhadap tugas pekerjaan.

4. Hubungan antar pribadi

Tingkat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi antar tenaga kerja lain.

## 5. Kondisi kerja

Tingkat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaan-pekerjaannya.

### d. Jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2016), ada 2 (dua) jenis motivasi yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

1. Motivasi positif (*incentive positive*), adalah suatu dorongan yang bersifat positif, maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.
2. Motivasi negatif (*incentive negative*), manajer memotivasi dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan memotivasi negatif, semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

### e. Teori Motivasi Kerja

Pengelompokkan atau pengklasifikasian teori-teori motivasi yang sangat terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow dalam Rivai dan Sagala (2011), bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari lima kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologi, yaitu kebutuhan dasar manusia agar tetap bertahan hidup, seperti kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah.
2. Rasa aman, antara lain kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan hidup.
3. Kebutuhan sosial, antara lain kebutuhan rasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Penghargaan diri, antara lain kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain.
5. Aktualisasi diri, yaitu kebutuhan yang dirasakan oleh seseorang dengan menggunakan kemampuan, keahlian, dan potensi dirinya secara maksimal.

Menurut Alderfer (2015) dalam jurnalnya dengan Teori ERG , mengemukakan teorinya dengan nama teori (ERG) *Existence, Relatedness, Growth*. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow. Dalam teori ini memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan saja. Untuk setiap orang perlu memenuhi tiga kebutuhan tersebut dengan sebaik-baiknya, yaitu:

1. Kebutuhan akan Keberadaan (*Existence Needs*)

Berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalamnya *Physiological Needs* dan *Safety Needs* dari Maslow .

## 2. Kebutuhan akan Afiliasi (*Relatedness Needs*)

Menekankan akan pentingnya hubungan antar individu (*interpersonal relationships*) dan juga bermasyarakat (*social relationship*). Kebutuhan ini berkaitan juga dengan *love needs* dan *esteem needs* dari Maslow.

## 3. Kebutuhan akan Kemajuan (*Growth Needs*)

Adalah keinginan intrinsik dalam diri seseorang untuk maju atau meningkatkan kemajuan pribadinya.

Menurut Mc. Clelland dengan Teori Motivasi Prestasi. Teori ini berpendapat bahwa pegawai mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Menurut teori ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu kebutuhan :

### 1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*) = (*n.Ach*)

Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang, karena itu *n.Ach* ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.

### 2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) = (*n.Af*)

Kebutuhan akan afiliasi menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang pegawai, karena kebutuhan *n.Af* ini yang merangsang gairah kerja seseorang pegawai, yang akan

memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

### 3. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) = (*n.Pow*)

Kebutuhan akan kekuasaan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang pegawai, karena itu *n.Pow* ini merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

#### f. Indikator Motivasi Kerja

Penelitian ini menggunakan beberapa indikator yang bersumber dari teori motivasi milik McClelland dalam Hasibuan (2016), dimana mengukur motivasi kerja dengan indikator;

- Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*)
- Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*)
- Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*)

#### 2.1.5. Disiplin Kerja

##### a. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan bentuk ketaatan atau kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin kerja merupakan suatu proses perkembangan konstruktif bagi pegawai yang berkepentingan karena disiplin kerja ditunjukkan pada tindakan bukan orangnya. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam sebuah organisasi. 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, pegawai, dan masyarakat. Oleh karena itu, setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seseorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya disiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Menurut Hasibuan (2016) “kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya, kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Berdasarkan berbagai pengertian tentang disiplin di atas maka ditarik suatu kesimpulan bahwa disiplin kerja pegawai merupakan sikap mental serta tingkah laku yang mencerminkan ketaatan, ketertiban, kesadaran dan kesukarelaan terhadap peraturan yang berlaku dari orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi, sehingga ia dalam melaksanakan pekerjaannya tertib dan bertanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **b. Jenis-jenis Disiplin Kerja**

Menurut Rivai et al., (2014), terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu :

1. Disiplin Retributif, yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin Korektif, yaitu berusaha membantu pegawai mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu, yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif utilitarian, yaitu berfokus kepada kegunaan disiplin hanya pada saat konskuensi-konskuensi tindakan disiplin melebihi dampak negatifnya.

Menurut Siagian (2017), dijelaskan bahwa terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja, yaitu :

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah tindakan disiplin yang dilakukan untuk mendorong pegawai mentaati berbagai peraturan/ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Tujuan pokok dari disiplin preventif adalah mendorong pegawai agar memiliki disiplin diri, keberhasilan disiplin preventif terletak pada disiplin pribadi para anggota organisasi. Akan tetapi agar disiplin pribadi tersebut semakin kokoh, paling sedikit ada tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- a. Para anggota organisasi perlu didorong agar mempunyai rasa memiliki organisasi, karena secara logika seseorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya.

- b. Para pegawai perlu diberikan penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi.
- c. Para pegawai didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan diri dalam kerangka ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi.

## 2. Disiplin Korektif

Pendisiplinan korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap peraturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut, sehingga perbuatan di masa yang akan datang akan sesuai dengan peraturan organisasi atau perusahaan.

Bagi pegawai, untuk menegakkan sikap disiplin kerja telah diatur oleh masing-masing organisasi atau perusahaan yang terkait yang tentunya mengatur kewajiban, larangan dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh pegawai. Pengertian disiplin dapat diartikan sebagai peraturan akan tata tertib yang harus dipatuhi oleh setiap pegawai dan mengandung sanksi-sanksi bagi mereka yang melanggar dan tidak mentaati.

### c. Tujuan Disiplin Kerja

Disiplin kerja pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan suatu kondisi yang teratur, tertib dan pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana. Disiplin kerja dilakukan agar para pegawai memiliki motivasi

untuk bersikap disiplin, bukan karena adanya sanksi tetapi timbul dari dirinya sendiri.

Menurut Siswanto, (Sinambela, 2016) menguraikan bahwa maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah:

### 1. Tujuan Umum

Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok.

### 2. Tujuan Khusus

- a. Untuk para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta melaksanakan perintah manajemen.
- b. Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya, serta mampu memberikan *service* yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
- e. Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

#### **d. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan (2016) faktor yang mempengaruhi disiplin kerja antara lain :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dari pekerjaan yang dibebankan harus sesuai dengan kemampuan, agar pegawai dapat bekerja dengan baik.

2. Peranan pimpinan

Adanya pimpinan yang dapat dijadikan contoh pegawai dalam perilaku disiplin.

3. Keadilan

Menerapkan disiplin para pegawai tanpa membeda-bedakan pangkat dan golongan.

4. Balas jasa

Adanya balas jasa (imbalan) akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap pekerjaannya.

5. Pengawasan

Tindakan untuk mencegah atau mengetahui terjadinya kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja.

6. Sanksi

Adanya hukuman bila ada pegawai yang melanggar aturan.

7. Ketegasan

Adanya ketegasan atas pimpinan dalam mengatur.

8. Hubungan kemanusiaan

Lingkungan kerja yang menyenangkan akan memotivasi kedisiplinan kerja pegawai.

**e. Indikator-indikator Disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan (2016) Indikator-indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut :

1. Kehadiran
2. Ketaatan pada peraturan kerja
3. Ketaatan pada standar kerja
4. Tingkat kewasdaan tinggi
5. Bekerja etis

**2.1.6. Kinerja Pegawai**

**a. Pengertian Kinerja Pegawai**

Menurut Hasibuan, (2016) Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu, sebagian besar organisasi, kinerja para pegawai individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Menurut Mathis et al., (2015) Diskusi pembuka tentang jenis pekerjaan dan menjadi seorang pemberi kerja terkemuka menerangkan bahwa seberapa baik para pegawai melakukan pekerjaan mereka mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasional secara signifikan.

Menurut Mangkunegara (2016) Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi

sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Wirawan et al., (2019) bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator atau suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Dimensi kinerja adalah unsur-unsur dalam pekerjaan yang menunjukkan menjadi 3 (tiga) jenis, yaitu:

1. Perilaku kerja, adalah perilaku pegawai yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Perilaku kerja dapat digolongkan menjadi perilaku kerja general dan perilaku kerja khusus. Perilaku kerja general adalah perilaku kerja yang diperlukan semua jenis pekerjaan, yaitu disiplin kerja. Sedangkan perilaku kerja khusus adalah perilaku yang hanya diperlukan dalam satu jenis pekerjaan tertentu, yaitu kemampuan bekerja sama.
2. Sifat pribadi yang ada hubungan dengan pekerjaan, adalah sifat pribadi pegawai yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya, yaitu kejujuran.
3. Hasil kerja, adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh anggota organisasi yang mencerminkan adanya suatu keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang

diterimanya dan hasil kerja yang telah dicapai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

**b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Menurut Robbins (2016), kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Menurut pendapat Robbins (2016) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Iklim organisasi

Iklim kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi, karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja pegawai.

2. Kepemimpinan

Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi.

3. Kualitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolak ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.

#### 4. Kemampuan kerja

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang pegawai.

#### 5. Inisiatif

Inisiatif merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki para pegawai dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

#### 6. Motivasi

Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

#### 7. Daya tahan/ kehandalan

Apakah pegawai mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang pegawai.

#### 8. Kuantitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan pegawai harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu

akan dapat mengevaluasi kinerja pegawai dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.

## 9. Disiplin kerja

Dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

Menurut pendapat Davis dalam Mangkunegara (2016) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) adalah sebagai berikut :

### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

### 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai

tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja.

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 organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai dipengaruhi faktor intern dan ekstern, faktor-faktor tersebut akan terlihat ketika kinerja yang dihasilkan pegawai mempunyai tingkat prestasi tinggi maka dapat dipastikan kinerja organisasi tersebut juga akan baik.

**c. Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Robbins, (2016) Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator, yaitu:

1) Kualitas

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

2) Kuantitas

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

3) Ketepatan waktu

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

4) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap kantor.

**2.2. Penelitian Terdahulu**

Tabel 2.1.

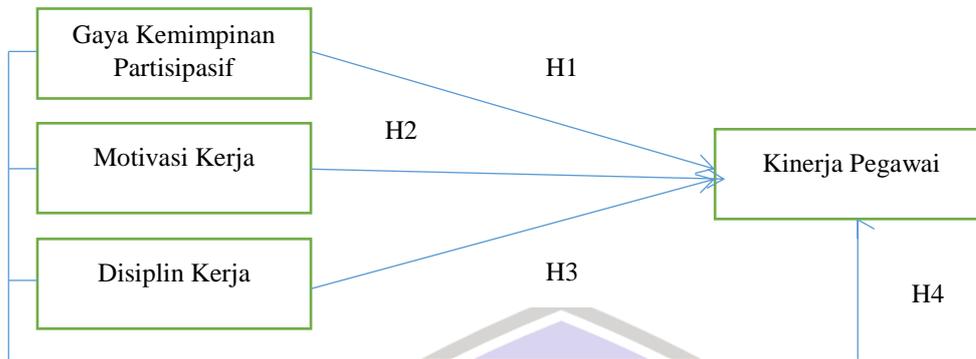
Penelitian terdahulu

No	Nama/Penerbit	Judul	Hasil Riset
1.	Fereshti Nurdiana Dihan, Faisal Hidayat  Penerbit: Journal Bisnis Teori dan Implementasi Vol. 11 No 1 (2020)	Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta	Hasil penelitian secara umum menunjukkan perbedaan antara sebelum dan sesudah program training, dengan kata lain: secara umum terdapat dampak efektifitas program training yang dijalankan terhadap kepuasan pegawai di industri farmasi.
2.	Slamet Ahmadi, Sulistyono  Penerbit:	Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan

	Jurnal Manajemen Kewirausahaan Vol. 15 No. 02 - Desember 2018	Pegawai Di Kantor Pertanahan Kabupaten Bogor	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan disiplin juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3.	Bryan Johannes Tampi  Penerbit; Acta Diurna Komunikasi, Vol. 3, Issue 4. (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Negara Indonesia, (Tbk Regional Sales Manado)	Penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai demikian pula dengan motivasi kerja yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai Pada PT. Bank Negara Indonesia, (Tbk Regional Sales Manado)
4	Dhenny Asmarazisa  Penerbit; Jurnal Dimensi Volume 5, No. 2 (2016)	Pengaruh Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Btn Batam	Penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bank BTN Batam.

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2016) Kerangka pemikiran digunakan agar penelitian dan penulisan laporan dapat tersusun dengan sistematis. Berikut bagan Kerangka Pemikiran dalam penelitian ini :



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

#### 2.4. Pengembangan Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017) hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah. Hipotesis penelitian merupakan pernyataan yang menjelaskan tentang dugaan hubungan antara dua variabel atau lebih. Hipotesis selalu berbentuk kalimat pernyataan (declarative) Pengembangan hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

##### 1. Hubungan pengaruh gaya Kepemimpinan Partisipatif terhadap Kinerja pegawai

Pemimpin yang demokratis atau partisipatif mendesentralisasikan otoritas kepada karyawan. Hal ini berdampak pada keputusan-keputusan yang dibuat tidak secara sepihak tetapi secara partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif dinilai sangat demokratis bagi bawahan sehingga meningkatkan rasa kepercayaan kepada pemimpin dan dapat menginspirasi mereka untuk bekerja secara maksimal dan terus meningkatkan kinerjanya. Ketika karyawan merasa senang dan nyaman dengan kepemimpinan atasannya maka mereka akan menjadi mudah untuk diarahkan oleh atasannya tersebut, sehingga akan mudah untuk bekerja secara optimal dan merasa senang ketika dilibatkan dalam

pengambilan keputusan perusahaan. Sebagaimana hasil penelitian yang ditemukan oleh Setyawan (2017) bahwa gaya kepemimpinan partisipatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di perusahaan otomotif. Berdasarkan penjabaran tersebut maka hipotesis pertama yang diajukan adalah sebagai berikut;

*H<sub>01</sub> : Gaya Kepemimpinan Partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Non-PNS di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Ponorogo.*

*H<sub>a1</sub> : Gaya Kepemimpinan Partisipatif berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Non-PNS di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Ponorogo.*

## **2. Hubungan pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja pegawai**

Motivasi yang tinggi akan memunculkan dorongan yang besar pada diri pegawai untuk memberikan kontribusi yang besar pada perusahaan, sehingga semakin tinggi motivasi yang dimilikinya maka semakin besar pula kontribusi yang diberikannya dan semakin tinggipula kinerja yang dihasilkannya. Asmarazisa (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai artinya bahwa semakin baik motivasi yang dimilikinya maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan oleh pegawai tersebut. Berdasarkan penjabaran tersebut maka hipotesis kedua yang diajukan adalah sebagai berikut;

*H<sub>02</sub> : Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Non-PNS di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Ponorogo.*

*Ha<sub>2</sub> : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Non-PNS di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Ponorogo.*

### **3. Hubungan pengaruh Disiplin kerja terhadap Kinerja pegawai**

Semakin disiplin seseorang dalam bekerja maka akan semakin baik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan dan berdampak positif terhadap peningkatan kinerjanya. Pegawai yang disiplin akan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jangka waktu pengerjaannya akan selalu tepat waktu dalam bekerja dan memiliki hasil kerja yang sesuai dengan standart yang ditetapkan oleh perusahaan. Ahmadi & Sulistyono (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan penjabaran tersebut maka hipotesis ketiga yang diajukan adalah sebagai berikut;

*H<sub>03</sub> : Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Non-PNS di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Ponorogo.*

*Ha<sub>3</sub> : Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Non-PNS di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Ponorogo.*

### **4. Hubungan pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi dan Disiplin Kerja secara simultan atau bersama-sama terhadap Kinerja pegawai**

Pegawai yang memiliki motivasi kerja dan disiplin kerja yang baik akan semakin terdorong untuk terus meningkatkan kinerjanya. Demikian pula ketika pegawai menilai gaya kepemimpinan yang diterapkan telah sesuai bagi pegawai, misalkan penerapan gaya kepemimpinan partisipatif yang dinilai lebih demokratis sehingga meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap

pimpinan perusahaan dan menginspirasi pegawai untuk bekerja lebih maksimal dan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tampi (2014) dan Ahmadi & Sulistyono (2018) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara bersama - sama terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjabaran tersebut maka hipotesis keempat yang diajukan adalah sebagai berikut;

*H0<sub>4</sub> : Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi dan Disilpin Kerja secara simultan atau bersama-sama tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Non-PNS di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Ponorogo.*

*Ha<sub>4</sub> : Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi dan Disilpin Kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Non-PNS di Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Ponorogo.*