

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. SUSU KEDELAI MADU JEMBER**

SKRIPSI



Oleh:

Faisal Akbar

NIM: 18510150

JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2022

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. SUSU KEDELAI MADU JEMBER**

Diusulkan untuk Penelitian Skripsi pada Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Negeri (UIN)
Maulana Malik Ibrahim Malang



Oleh

Faisal Akbar

NIM : 18510150

**JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2022

LEMBAR PERSETUJUAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADAPT. SUSU KEDELAI MADU JEMBER

SKRIPSI

Oleh

FAISAL AKBAR

NIM : 18510150

Telah Disetujui Pada Tanggal 5 November 2022

Dosen Pembimbing,



Setiani, M.M

NIP. 199009182018012002

Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN DISIPLIN KERJATERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SUSU KEDELAI MADU JEMBER

SKRIPSI

Oleh

FAISAL AKBAR

NIM : 18510150

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu
Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Manajemen (SM)

Pada 23 September 2022

Susunan Dewan Penguji :

Tanda Tangan

1. Penguji I

Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM

NIP : 19750426201608012042



2. Penguji II

Ryan Basith Fasih Khan, M.M

NIP : 199311292020121005



3. Penguji III

Setiani, M.M

NIP : 199009182018012002



Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Faisal Akbar

Nim : 18510150

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahawa **“Skripsi”** yang peneliti buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul: **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Susu Kedelai Madu Jember”** adalah hasil karya peneliti sendiri, bukan **“duplikasi”** dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada **“klaim”** dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau Pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab peneliti sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, 10 Agustus 2022

Hormat Saya



Faisal Akbar

NIM: 18510150

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan ridha Allah SWT saya mampu menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini saya persembahkan kepada kedua orang tua saya yang telah mendukung saya secara mental dan finansial. Terimakasih atas doa-doa yang selalu dipanjatkan. Semoga apa yang ayah dan ibu lakukan mendapatkan pahala yang berlipat ganda dari Allah SWT.

HALAMAN MOTTO

“Tidak ada keberuntungan karena keberuntungan adalah ketika kesempatan bertemu dengan kemampuan. Kemampuan bisa di asah, kesempatan bisa di cari.

Pada dasarnya keberuntungan bisa diciptakan.”

-Dzawin Nur-

KATA PENGANTAR

Segala puji dan rasa syukur penulis panjatkan pada Allah SWT, karena atas Rahman dan Rahim-Nya penulis masih diberikan kesehatan dan kemampuan dalam penyusunan skripsi yang berjudul “Pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Susu Kedelai Madu Jember”. Shalawat serta salam kita panjatkan kepada Baginda Alam Rahmatan lil’ alamin, Muhammad SAW yang telah membimbing kita dengan ajaran-ajarannya sehingga kita dapat menghadapi kehidupan yang semakin mengglobal ini dengan terbekali iman dan islam.

Pada kesempatan ini penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih dan apresiasi kepada seluruh pihak atas tersusunnya skripsi ini. Penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA. selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.EI. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Muhammad Sulhan, SE., MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Setiani M.M selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah memberi motivasi dan arahan dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
5. Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Keluarga penulis dan kedua orang tua Ayah Alm. Firhat Lausi dan Ibu Siti Nur Jannah yang selalu memberi dukungan dan kasih sayangnya. Kakak penulis Afifatul Haris yang selalu memberikan dukungan moral dan finansial. Bude penulis Miati Alfin yang selalu mendoakan yang terbaik. Keponakan penulis Akio Faruq Arsakha Simangunsong, Lubna Bangga

Sauqi, Aideline Ghalabia Bangga yang selalu menghibur dan menceraahkan hari-hari penulis.

7. Teman-teman seperjuangan Jurusan Manajemen 2018, grup Skuy living, Anaknya umik, serta sahabat-sahabatku yang selalu membantu dan memberikan dukungan, kritik, dan saran selama proses penyelesaian skripsi ini dari awal hingga akhir.
8. Seluruh pihak yang terlibat dan tidak dapat tidak dapat disebutkan satu-persatu dalam penyusunan skripsi ini.
9. *Last but not least, I wanna thank me, I wanna thank me for believing in me, I wanna thank me for doing all this hard work, I wanna thank me for having no days off, I wanna thank me for never quitting, I wanna thank me for always being a giver and trying to give more than I receive, I wanna thank me for trying to do more right than wrong, I wanna thank me for just being me all the times.*

Akhirnya dengan segala kerendahan hati penulis menyadari penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan kepenulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak Amin ya Rabbal ‘Alamin.

Malang, 10 Agustus 2022

Peneliti

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN MOTTO.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
مستخلص البحث	xii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II.....	9
KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu	9
2.2 Kajian Teori.....	21
2.2.1 Gaya Kepemimpinan Situasional	21
2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Situasional	21
2.2.1.2 Faktor Penunjang Kepemimpinan Situasional.....	23
2.2.1.3 Kepemimpinan Situasional dalam Islam	26
2.2.3 Disiplin Kerja	28
2.2.2.1 Pegertian Disiplin Kerja	28
2.2.2.2 Tujuan Disiplin Kerja.....	29
2.2.2.3 Faktor – Faktor Kedisiplinan Kerja.....	31
2.2.2.4 Indikator Disiplin	31

2.2.2.5 Disiplin Kerja dalam Islam	35
2.2.3 Kinerja Karyawan.....	37
2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan	37
2.2.3.2 Tujuan Manajemen Kinerja Karyawan	38
2.2.3.3 Pengukuran Kinerja.....	40
2.2.3.4 Indikator Kinerja	41
2.2.3.5 Kinerja dalam Islam	41
2.3 Kerangka Konseptual	43
2.4 Hubungan Antar Variabel.....	43
2.4.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Karyawan .	43
2.4.2 Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja.....	45
2.4.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan	46
2.5 Model Hipotesis	48
BAB III.....	49
METODE PENELITIAN	49
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	49
3.2 Lokasi Penelitian.....	49
3.3 Populasi dan Sampel	50
3.3.1 Populasi Penelitian	50
3.3.2 Sampel Penelitian	50
3.4 Teknik Pengambilan sampel.....	50
3.5 Data dan Jenis Data.....	51
3.5.1 Data Primer	51
3.5.2. Data Sekunder	51
3.6 Teknik Pengumpulan Data	52
3.6.1 Skala Likert	53
3.7 Definisi Operasional Variabel	53
3.7.1 Variabel Independen	53
3.7.2 Variabel Dependen	57
3.8 Analisis data	58
3.8.1 Uji Instrumen.....	59
3.8.1.1 Model Pengukuran	59
3.8.1.2 Model Struktural	61

BAB IV	63
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	63
4.1 Hasil Penelitian	63
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	63
4.1.1.1. Profil Perusahaan	63
4.1.1.2 Visi Misi Perusahaan.....	64
4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden	65
4.1.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan jenis kelamin	65
4.1.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	66
4.1.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	66
4.1.3 Deskripsi Jawaban Responden	67
4.1.3.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	67
4.1.3.2 Variabel Disiplin Kerja (X2)	71
4.1.3.3 Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	74
4.1.4 Analisis Data	78
4.1.4.1 Skema Model <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	79
4.1.4.2 Evaluasi Model Outer.....	80
4.1.4.3 Evaluasi <i>Inner Model</i>	86
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian.....	90
4.2.1 Gaya Kepemimpinan Situasional Berpengaruh Signifikan Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan.....	90
4.2.2 Disiplin Kerja Berpengaruh Signifikan Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan.....	92
4.2.3 Gaya Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja Berpengaruh Signifikan Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan.....	93
BAB V.....	96
PENUTUP	96
5.1 Kesimpulan.....	96
5.2 Saran.....	97
DAFTAR PUSTAKA	98

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	16
Tabel 3. 1 Skala Likert	53
Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja	54
Tabel 3. 3 Definisi Operasional Variabel Kinerja Karyawan.	57
Tabel 4. 1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	65
Tabel 4. 2 Responden Berdasarkan Usia.....	66
Tabel 4. 3 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	67
Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional	68
Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Indikator Disiplin Kerja	71
Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Indikator Kinerja Karyawan	75
Tabel 4. 7 Outer loading.....	82
Tabel 4. 8 Average Variance Extracted (AVE).....	83
Tabel 4. 9 Cross Loading	84
Tabel 4. 10 Composite reliability	85
Tabel 4. 11 Cronbach's Alpha.....	86
Tabel 4. 12 R - Square	87
Tabel 4. 13 Result For Inner Weight	88
Tabel 4. 14 Uji F.....	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Inner Weight.....	79
Gambar 4. 2 Outer Weight	80

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Bukti Konsultasi

Lampiran 2 : Kuesioner Penelitian

Lampiran 3 : Distribusi Frekuensi

Lampiran 4 : Hasil Uji Penelitian

Lampiran 5 : Surat Keterangan Persetujuan Penelitian

Lampiran 6 : Turnitin

ABSTRAK

Akbar, Faisal., 2022, SKRIPSI, Judul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Susu Kedelai Madu Jember”

Pembimbing : Setiani M.M

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Situasional, Disiplin Kerja, Kinerja

Tingkatan keberhasilan suatu organisasi tidak dapat lepas dari aspek sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia mempunyai kedudukan berarti dalam pencapaian tujuan sebab mempunyai pengaruh terhadap tiap aspek dalam organisasi. Manajemen organisasi yang baik bisa diwujudkan dengan terdapatnya sumber daya manusia yang bermutu sehingga bisa diandalkan. Adanya gaya kepemimpinan situasional yang mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Objek penelitian ini adalah karyawan PT. Susu Kedelai Madu Jember. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan diolah metode PLS menggunakan bantuan software SmartPLS 3.0 . Variabel yang diteliti adalah gaya kepemimpinan situasional (X1), disiplin kerja (X2), dan kinerja karyawan (Y).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan.

ABSTRACT

Akbar, Faisal., 2022, Thesis, Title “The Influence of Situational Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance At PT. Jember Honey Soy Milk”

Advisor : Setiani M.M

Keywords : Situational Leadership Style, Work Discipline, Performance

The level of success of an organization cannot be separated from the aspect of its human resources. Human resources have a significant position in achieving goals because they have an influence on every aspect of the organization. Good organizational management can be realized by the presence of quality human resources so that they can be relied on. The existence of a situational leadership style that encourages employees to do their jobs. This study aims to determine how the influence of situational leadership style and work discipline on employee performance.

This study uses a quantitative approach. The object of this research is the employees of PT. Jember Honey Soy Milk. The data was collected using a questionnaire and processed by the PLS method using the SmartPLS 3.0 software. The variables studied were situational leadership style (X1), work discipline (X2), and employee performance (Y).

The results of this study indicate that situational leadership style affects employee performance, work discipline affects employee performance, leadership style and work discipline affects employee performance simultaneously.

مستخلص البحث

أكبر ، فيصل ، 2022 ، أطروحة ، عنوان "تأثير أسلوب القيادة الظرفية وانضباط العمل على أداء الموظف في بيرسروان ترباتاس. حليب جمبر بالعسل والصويا "

الإدارة في ماجستير ستينان :المشرف

الأداء ، العمل انضباط ، الظرفية القيادة أسلوب :المفتاحية الكلمات

تتمتع البشرية مواردها جانب عن المنظمة نجاح مستوى فصل يمكن لا جانب كل على تأثيراً لها لأن الأهداف تحقيق في مهمة بمكانة البشرية الموارد موارد وجود خلال من الجودة التنظيمية الإدارة تحقيق يمكن. المنظمة جوانب من يشجع ظرفية قيادة أسلوب وجود. عليها الاعتماد يمكن بحيث الجودة عالية بشرية أسلوب تأثير كيفية تحديد إلى الدراسة هذه تهدف. وظائفهم أداء على الموظفين الموظف أداء على العمل وانضباط الظرفية القيادة

العسل جمبر . موظفو هو البحث هذا من الهدف. كمياً نهجاً الدراسة هذه تستخدم PLS بطريقة ومعالجتها استبيان باستخدام البيانات جمع تم. الصويا حليب هي دراستها تمت التي المتغيرات كانت. SmartPLS 3.0 برنامج باستخدام (Y) الموظف وأداء ، (X2) العمل وانضباط ، (X1) الظرفية القيادة أسلوب ، الموظف أداء على يؤثر الظرفية القيادة أسلوب أن إلى الدراسة هذه نتائج تشير ، يؤثر العمل وانضباط القيادة وأسلوب الموظف أداء على العمل انضباط ويؤثر واحد وقت في الموظف أداء على

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam menjalankan organisasi yang hakikatnya guna mencapai tujuan dan kemajuan dari organisasi tidak terlepas dari peranan sumber daya manusia. Kemajuan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Organisasi yang baik adalah organisasi yang mampu berusaha meningkatkan sumber daya manusianya untuk mencapai suatu hasil kerja yang optimal. Terlebih lagi pada zaman globalisasi seperti sekarang ini, sumber daya manusia benar-benar dituntut memiliki kualitas yang baik sehingga dapat mengimbangi kemajuan teknologi dan informasi. Sumber daya manusia adalah bagian paling penting dalam suatu perusahaan.

Sumber daya manusia adalah suatu investasi yang berharga dan merupakan pondasi untuk menunjang keberhasilan dan kemajuan suatu perusahaan.. Senada dengan Hasibuan (2016:10) yang mengatakan “manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat dimasa mendatang”. Dengan adanya sumber daya manusia tenaga kerja mempunyai peranan penting dalam sebuah organisasi yaitu sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi manajemen. Dan semua itu tidak lepas dari peranan seorang pimpinan dalam mengarahkan sumber daya manusianya.

Pemimpin berperan sangatlah penting dalam menegakkan sebuah organisasi atau perusahaan. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar dapat melakukan sesuatu yang sesuai dengan keinginannya dan sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2016:13) mengatakan bahwa, pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Setiap pemimpin mempunyai sifat, watak, dan karakter masing-masing yang berbeda-beda dan dipengaruhi oleh faktor sifat yang dibawanya dari lahir maupun pembentukan dari lingkungan tempat dimana pemimpin itu bekerja.

Sifat dan karakter pemimpin yang berbeda-beda itulah disebut dengan gaya kepemimpinan. “Menurut Rivai (2009) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategis yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.” Untuk dapat mengelola bawahan dan bekerja sama dengan baik harus menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat yaitu gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi, keadaan, situasi, waktu, dan tempat karyawan.

Di antara beberapa gaya kepemimpinan, menurut peneliti terdapat satu gaya kepemimpinan yang sangat menarik untuk diteliti, yaitu gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey, yaitu pemimpin yang selain mempunyai kemampuan pribadi, juga mampu membaca keadaan bawahannya serta lingkungan kerjanya. Kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan

tidak tetap atau kontingensi yang berasumsi tidak ada gaya kepemimpinan yang tepat bagi seorang pemimpin di segala kondisi. Robbins (2012:494-495) mengemukakan kepemimpinan situasional adalah “kepemimpinan yang fokus pada kesiapan pengikut”. Hal ini sesuai dengan kondisi persaingan saat ini, dalam era persaingan global saat ini kondisi lingkungan selalu berubah sehingga agar dapat memenangkan persaingan tersebut perusahaan harus dituntut untuk lebih adaptif terhadap lingkungan. Dalam persaingan yang semakin ketat ini perlu dukungan untuk meningkatkan kinerja, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah dengan menciptakan disiplin kerja yang baik.

Dengan kedisiplinan dalam bekerja maka pelaksanaan tugas dan tata tertib yang ada pada perusahaan akan berjalan dengan lancar. Dengan itu perusahaan akan dapat mencapai target dengan optimal sesuai dengan keinginan perusahaan. Sedangkan bagi karyawan itu akan menghasilkan suasana kerja dan lingkungan yang nyaman serta menyenangkan dalam melakukan kegiatan didalam perusahaan. Dalam hal ini Hasibuan menjabarkan tentang Disiplin Kerja sebagai berikut, menurut Hasibuan (2006:237) yang berpendapat bahwa kedisiplinan adalah bentuk suatu kesadaran dan ketersediaan individu untuk mentaati sebuah peraturan dan norma-norma yang berlaku didalam perusahaan. Oleh karena itu bisa dikatakan disiplin apabila karyawan bersedia melakukan semua tugas dan tanggung jawabnya penuh dengan kesadaran, dengan lingkungan kerja yang disiplin maka semua individu dis perusahaan akan ikut disiplin dalam bekerja. Karena lingkungan kerja akan mempengaruhi dan menjadi patokan bagi karyawan dalam penilaian kinerjanya.

Menurut Mangkunegara (2002) kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Setiap perusahaan akan selalu berusaha agar kinerja setiap karyawan dapat ditingkatkan. Perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan upaya pemimpin menciptakan iklim disiplin kerja yang baik, oleh karena itu sudah selayaknya agar pemimpin memiliki disiplin kerja yang baik, sebab dengan menciptakan disiplin kerja tersebut diharapkan kinerja karyawan dapat ditingkatkan dan semakin baik.

Tenaga kerja merupakan salah satu unsur pokok dalam mekanisme instansi atau juga perusahaan lain termasuk PT. Susu Kedelai Madu, ini tidak hanya di Negara berkembang namun di Negara – Negara yang sudah maju lainnya. Pada setiap perusahaan besar maupun kecil tidak bisa lepas dari peran tenaga kerja didalamnya, dalam hal ini tenaga kerja atau karyawan yang memiliki keahlian, tanggung jawab dan loyalitas yang tinggi maka harus dipertahankan untuk terus bekerja. Perusahaan atau organisasi pada dasarnya bukan saja menghendaki karyawan yang mampu, terampil, dan cakap namun mereka mampu bekerja dengan giat dan berkeinginan mencapai hasil kerja yang maksimal dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karena ini berfungsi produktif serta merupakan elemen penentu dalam tercapainya tujuan perusahaan.

PT. Susu Kedelai Madu Jember adalah salah satu perusahaan yang ada di jember yang bergerak dalam bidang minuman, berdasarkan observasi awal ditemukan beberapa masalah yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja, masalah tersebut yakni belum optimal gaya kepemimpinan

sebelumnya yang diterapkan pemimpin kepada bawahan, dilihat dari segi kinerja karyawan yang belum memadai sehingga belum terciptanya hubungan perilaku antara atasan dan bawahan yang menyebabkan ketidak harmonisan di dalam berkomunikasi, serta kurangnya pengarahan dan penjelasan yang spesifik dalam pemberian tugas, dan kurangnya kesadaran beberapa karyawan tentang pentingnya disiplin kerja karyawan ini. Karena banyak karyawan yang masih tidak memperdulikan tentang disiplin kerja yang diantaranya penurunan tingkat kehadiran, menyelesaikan tugas tidak tepat waktu, kurangnya tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas yang berakibat pada gagalnya pencapaian tujuan target organisasi dan produktifitas pabrik menurun.

Penelitian ini juga didukung oleh beberapa penelitian terdahulu, seperti penelitian yang dilakukan oleh Pratama (2017) kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mopoli Raya. Anggraini dan Manafe (2021) Ada pengaruh dari gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja para karyawan Old Town White Coffe Surabaya. Sedangkan penelitian Mustofa & muafi (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan penelitian Arrafat, dkk (2020) Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian Ichsan dkk (2020) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Ajendam I/BB. Penelitian Syarkani (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.

Panca Konstruksi. Sedangkan penelitian Arisanti dkk (2019) menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja.

Pada penelitian - penelitian sebelumnya, diketahui bahwasannya kepemimpinan dan disiplin itu merupakan salah satu penyebab permasalahan – permasalahan yang terjadi pada lingkungan kerja. Maka dari itu adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan situasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Serta mengetahui diskripsi dari gaya kepemimpinan situasional, disiplin kerja, dan kinerja karyawan, dengan pendasaran ditemukannya research gap pada penelitian terdahulu. Dan adanya permasalahan dan fenomena yang ada pada PT. Susu Kedelai Madu Jember. Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang dan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan di atas, peneliti tertarik untuk mengambil judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Susu Kedelai Madu Jember.”

1.2 Rumusan Masalah

Atas dasar latar belakang, maka disusun rumusan masalah secara spesifik sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan situasional berpengaruh pada kinerja karyawan PT. Susu Kedelai Madu Jember?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Susu Kedelai Madu Jember ?
3. Apakah gaya kepemimpinan situasional dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Atas dasar latar belakang, maka disusun tujuan penelitian secara spesifik sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan PT. Susu Kedelai Madu Jember.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Susu Kedelai Madu Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah manfaat Teoritis dan Praktis yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis: Dapat memberikan sumber pustaka yang positif dan menjadi media menambah pengetahuan seputar human resource departement yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, tingkat disiplin, dan kinerja karyawan
2. Manfaat Praktis:
 - 1) Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi PT. Susu Kedelai Madu untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap tingkat disiplin dan kinerja karyawan, dan juga agar dapat meningkatkan

kualitas para karyawannya baik dari segi motivasi, komitmen organisasional dan kinerja karyawan.

2) Bagi Peneliti Lain

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji dan mengembangkan penelitian dalam bidang yang sama.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Pratama (2017) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan *soft Skill* karyawan Terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Mopoli Raya Medan”. Variabel penelitian ini adalah gaya kepemimpinan situasional (X1), *soft skill* (X2) dan kinerja karyawan (Y). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. Mopoli Raya Medan yang berjumlah 147 orang dengan metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan *soft skill* berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.

Purnamasari, dkk (2019) “Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Yatim Mandiri”. Variabel penelitian ini adalah gaya kepemimpinan situasional (X1), disiplin kerja (Y1) dan kinerja karyawan (Y2). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan Laznas Yatim Mandiri yang berjumlah 70 orang dengan metode penelitian yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan.

Wijaya (2018) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja (Studi Kasus PT.CIMB NIAGA Cabang Kuningan Plaza)”. Variabel penelitian ini adalah gaya kepemimpinan

situasional (X1), budaya organisasi (X2), kompensasi (X3) dan kinerja karyawan (Y). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT.CIMB NIAGA Cabang Kuningan Plaza yang berjumlah 75 orang dengan metode penelitian adalah Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan situasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Setyorini, dkk (2018) “*The Effect Of Situational Leadership Style And Compensation To Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable At PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch*”. Variabel penelitian ini adalah *situational leadership style* (X1), *compensation* (X2), *Employee Performance* (Y), dan *Job Satisfaction* (Z). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch yang berjumlah 64 orang dengan metode penelitian yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional memiliki pengaruh positif dan kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Mudiyantun (2019) “*The Investigation of Situational Leadership, and Work Motivation on Kindergarden Teacher Performance*”. Variabel penelitian ini adalah *situational leadership* (X1), *work motivation* (X2), *teacher performance* (Y). Populasi pada penelitian ini adalah guru TK Kabupaten Tangerang yang

berjumlah 103 orang dengan metode penelitian yang digunakan adalah path analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru TK Kabupaten Tangerang.

Mustofa & muafi (2020) “*The influence of situational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and Islamic organizational citizenship behavior*”. Variabel penelitian ini adalah *situational leadership* (X1), *employee performance* (Y), *job satisfaction* (Z1), dan *islamic organizational* (Z2). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan CV. Wahyu di Cepu, Indonesia yang berjumlah 44 orang dengan metode penelitian yang digunakan adalah partial least square (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Islamic Organizational Citizenship Behavior* karyawan, kepemimpinan situasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, *Islamic Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan *Islamic Organizational Citizenship Behavior*.

Ridlwani, dkk (2021) “*The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction*”. Variabel penelitian ini adalah *situational leadership* (X1), *organizational culture* (X2), *employee performance* (Y). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan

manajemen dan penyelamatan kebakaran Pemprov DKI Jakarta Utara yang berjumlah 275 orang dengan metode penelitian yang digunakan adalah structural equation modeling analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dan budaya organisasi tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja secara langsung.

Arrafat, dkk (2020) "*The Influence of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance in the Department of Transportation Dompu District*". Variabel penelitian ini adalah *the influence of leadership style* (X1), *work discipline* (X2), *employee performance* (Y). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan Department Of Transportation Dompu District yang berjumlah 93 orang dengan metode penelitian yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan analisis interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Ichsan dkk (2020) "Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Lingkungan Ajudan Jenderal Daerah Militer (Ajendam) – I Bukitbarisan Medan". Variabel penelitian ini adalah disiplin kerja (X) dan kinerja karyawan (Y). Populasi pada penelitian ini adalah PNS di Lingkungan Ajendam I Bukit Barisan yang berjumlah 74 orang dengan metode penelitian regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Ajendam I/BB.

Syakarni (2017) "Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Panca Konstruksi Di Kabupaten Banjar". Variabel penelitian ini adalah

disiplin kerja (X) dan kinerja karyawan (Y). Populasi pada penelitian ini adalah 57 orang dengan metode penelitian regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor disiplin kerja berpengaruh signifikan dan sangat penting untuk diterapkan secara baik pada semua karyawan PT. Panca Konstruksi.

Lestari dkk (2020) “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Ocbc Nisp Cabang Cibadak-Sukabumi (Survey Pada Karyawan Bank Ocbc Nisp Cabang Cibadak)”. Variabel penelitian ini adalah disiplin kerja (X) dan kinerja karyawan (Y). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan Bank OCBC NISP Cabang Cibadak yang berjumlah 32 orang dengan metode penelitian analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja sangat berpengaruh positif dan signifikan kepada kinerja karyawan. Total pengaruhnya sebesar 65,3 % dan sisanya sebesar 34,7 % .dipengaruhi oleh variabel yang tidak di teliti dalam penelitian ini .

Hasibuan & Silvy (2019) “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mewah Indah Jaya – Binjai”. Variabel penelitian ini adalah disiplin kerja (X1), motivasi kerja (X2) dan kinerja karyawan (Y). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. Mewah Indah Jaya – Binjai yang berjumlah 42 orang dengan metode penelitian ini adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial (Uji t) disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mewah Indah Jaya – Binjai. Secara parsial (Uji t) bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mewah Indah Jaya – Binjai. Secara simultan (Uji F) bahwa disiplin kerja dan motivasi memiliki

pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mewah Indah Jaya – Binjai.

Iptian, dkk (2020) “*The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance*”. Variabel penelitian ini adalah *work discipline* (X1), *employee performance* (Y). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT Tirta Kencana Tata Warna Bengkulu yang berjumlah 40 orang dengan menggunakan metode penelitian *multiple regression*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Azzahra, dkk (2019) “*The Effect of Work Discipline on Employees’ Performance of PT Wiratanu Persada Tama Jakarta*”. Variabel penelitian ini adalah *work discipline* (X1), *employee performance* (Y). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. Wiratanu Persada Tama Jakarta yang berjumlah 181 orang dengan metode penelitian *descriptive analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kelibulin, dkk (2020) “*The Effect of Work Discipline on a Employee Performance (The Health Office Case Study of Tanimbar Island)*”. Variabel penelitian ini adalah *work discipline* (X1), *employee performance* (Y). Populasi pada penelitian ini adalah petugas kesehatan pulau Tanimbar yang berjumlah 61 orang dengan metode penelitian *statistical product and service solutions (SPSS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Monteiro, dkk (2021) “*The Influence of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation at PT. Toyota Auto 2000 Jember Branch*”. Variabel penelitian ini adalah *leadership style* (X1), *work discipline* (X2), *employee performance* (Y), dan *work motivation* (Z). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. Toyota Auto 2000 Jember Branch yang berjumlah 105 orang dengan menggunakan metode penelitian path analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Arisanti dkk (2019) “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk”. Variabel penelitian ini adalah motivasi kerja (X1), disiplin kerja (X2) dan kinerja karyawan (Y). Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk yang berjumlah 32 orang dengan metode penelitian analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, variabel motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. Hasil analisis koefisien determinasi diperoleh 0,483 atau 48,3%, yang artinya kontribusi

variabel motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja sebesar 48,3%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model regresi ini.

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul	Variabel	Alat	Hasil
1	Pratama (2017) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan <i>soft Skill</i> karyawan Terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Mopoli Raya Medan".	X1 : Gaya Kepemimpinan Situasional X2 : <i>Soft Skill</i> Y : Kinerja Karyawan	Analisis regresi linier berganda	Gaya kepemimpinan situasional dan <i>soft skill</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan.
2	Purnamasari, dkk (2019) "Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Yatim Mandiri".	X1 : Kepemimpinan situasional X2 : Disiplin kerja Y1 : Motivasi kerja Y2 : Kinerja Karyawan	Analisis jalur	Gaya kepemimpinan situasional, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan.
3	Wijaya (2018) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja (Studi Kasus PT.CIMB NIAGA Cabang Kuningan Plaza)".	X1 : Gaya kepemimpinan situasional X2 : Budaya Organisasi X3 : Kompensasi Y : Kinerja karyawan	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>	Gaya kepemimpinan situasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasimemberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4	Setyorini, dkk (2018) “The Effect Of Situational Leadership Style And Compensation To Employee Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable At PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch”.	X1 : Situational Leadership Style Y : Employee Performance Z : Job Satisfaction	Partial Least Square (PLS)	Kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
5	Mudiyantun (2019) “The Investigation of Situational Leadership, and Work Motivation on Kindergarden Teacher Performance”	X1 : Situational Leadership X2 : Work Motivation Y1 : Teacher Performance	Path analysis	Gaya kepemimpinan situasional dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja guru
6	Mustofa & muafi (2020) The influence of situational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and Islamic organizational citizenship behavior	X1 : situational leadership Y : employee performance Z1 : job satisfaction Z2 : Islamic organizational citizenship behavior	Partial least square (PLS)	kepemimpinan situasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai
7	Ridlwan, dkk (2021) “The Effect of Situational Leadership and Organizational	X1 : Situational Leadership X2 : Organizational Culture	Structural equation modeling analysis	kepemimpinan situasional dan budaya organisasi tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan

	<i>Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction</i> ".	Y : Employee Performance		kinerja secara langsung.
8	Arrafat, dkk (2020) "The Influence of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance in the Department of Transportation Dompu District".	X1 : Leadership Style X2 : Work Discipline Y : Employee Performance	Analisis regresi linier berganda	gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
9	Ichsan dkk (2020) "Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Lingkungan Ajudan Jenderal Daerah Militer (Ajendam) – I Bukitbarisan Medan".	X1 : Disiplin kerja Y : Kinerja Karyawan	Regresi linier sederhana.	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Ajendam I/BB
10	Syakarni (2017) "Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Panca Konstruksi Di Kabupaten Banjar".	X : Disiplin kerja Y : Kinerja karyawan	Regresi linier sederhana.	Disiplin kerja berpengaruh signifikan dan sangat penting untuk diterapkan secara baik pada semua karyawan
11	Lestari dkk (2020) "Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Ocbc Nisp Cabang Cibadak-Sukabumi	X : Disiplin kerja Y : Kinerja karyawan	Regresi linier sederhana	Disiplin kerja sangat berpengaruh positif dan signifikan kepada kinerja karyawan.

	(Survey Pada Karyawan Bank Ocbc Nisp Cabang Cibadak)".			
12	Hasibuan & Silvy (2019) "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mewah Indah Jaya – Binjai".	X1 : Disiplin kerja X2 : Motivasi kerja Y : Kinerja karyawan		secara parsial (Uji t) disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mewah Indah Jaya – Binjai. Secara parsial (Uji t) bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mewah Indah Jaya – Binjai. Secara simultan (Uji F) bahwa disiplin kerja dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Mewah Indah Jaya – Binjai.
13	Iptian, dkk (2020) "The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance".	X1 : <i>Work Discipline</i> X2 : <i>Compensation</i> Y : <i>Employee Performance</i>	<i>Multiple Regression</i>	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
14	Azzahra, dkk (2019) "The Effect of Work Discipline on Employees' Performance of PT Wiratanu Persada Tama	X1 : <i>Work Discipline</i> Y : <i>Employee Performance</i>	<i>Multiple Regression</i>	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

	Jakarta”.			
15	Kelibulin, dkk (2020) “The Effect of Work Discipline on a Employee Performance (The Health Office Case Study of Tanimbar Island)”.	X1 : Work Discipline Y : Employee Performance	Statistical product and service solutions (SPSS)	Tidak ada pengaruh antara disiplin dengan kinerja karyawan.
16	Monteirol, dkk (2021) “The Influence of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation at PT. Toyota Auto 2000 Jember Branch”.	X1 : Leadership Style X2 : Work Discipline Y : Employee Performance Z : Work Motivation	Path analysis	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
17	Arisanti dkk (2019) “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk”.	X1 : Motivasi kerja X2 : Disiplin kerja Y : Kinerja karyawan	Regresi linier berganda.	Secara parsial variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Sedangkan disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, Variabel motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Gaya Kepemimpinan Situasional

2.2.1.1 Pengertian Kepemimpinan Situasional

Definisi kepemimpinan situasional adalah teori kepemimpinan situasi berfokus kepada pengikut. Inti dari teori kepemimpinan situasional bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya (Purwanggono, 2020:23). Pemahaman mendasar dari teori kepemimpinan situasional berasumsi tidak adanya gaya kepemimpinan yang terbaik. Kepemimpinan yang efektif bergantung pada relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat. Efektivitas kepemimpinan bukan hanya soal pengaruh terhadap individu dan kelompok tapi bergantung pula terhadap tugas, pekerjaan atau fungsi yang dibutuhkan secara menyeluruh. Pendekatan kepemimpinan situasional fokus pada fenomena kepemimpinan dalam situasi yang unik. Teori ini didasarkan dengan asumsi karyawan cenderung bekerja secara efektif untuk manajer mereka yang mengadopsi gaya dan situasi tertentu.

Dari cara pandang ini, agar efektif seorang pemimpin ia harus mampu menyesuaikan gayanya terhadap tuntutan situasi yang berubah-ubah. Teori kepemimpinan situasional bertumpu pada dua konsep dasar, yaitu : tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan. Teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat level kesiapan pengikut

dalam notasi R1 hingga R4. Tingkat kesiapan (kematangan) pengikut ditandai oleh dua karakteristik sebagai berikut :

- 1) Pertama kemampuan memiliki perilaku dan keinginan untuk diarahkan
- 2) Dan yang kedua memiliki kebebasan untuk memilih dan keinginan menggabungkan terhadap tugas tertentu.

Berdasarkan kriteria mampu dan mau, maka diperoleh empat tingkat kesiapan/kematangan para pengikut sebagai berikut :

1. R1: *Readiness 1*, Kesiapan tingkat 1 menunjukkan bahwa pengikut tidak mampu dan tidak mau mengambil tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas. Pada tingkat ini, pengikut tidak memiliki kompetensi dan tidak percaya diri.
2. R2: *Readiness 2*, Menunjukkan pengikut tidak mampu melakukan suatu tugas, tetapi ia sudah memiliki kemauan. Motivasi yang kuat tidak didukung oleh pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai untuk melaksanakan tugas tugas.
3. R3: *Readiness 3*, Menunjukkan situasi di mana pengikut memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas. Tetapi pengikut tidak mau melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpinnya.
4. R4: *Readiness 4*, Menunjukkan bahwa pengikut telah memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas, disertai dengan kemauan yang kuat untuk melaksanakannya.

2.2.1.2 Faktor Penunjang Kepemimpinan Situasional

Teori Situasional Hersey dan Blanchard yaitu teori yang memfokuskan kepada pengikut. Menurut teori ini kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, bersifat tergantung pada kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Menurut (Paul Hersey dan Blachard dalam Purwanggo, 2020:27) mengemukakan bahwa hubungan antara pemimpin dengan bawahannya berjalan melalui 4 (empat) tahap menurut perkembangan dan kematangan bawahan.

1. Gaya Penjelasan (*telling style*), yaitu pada saat bawahan pertama kali memasuki organisasi, orientasi tugas yang tinggi dan orientasi hubungan yang rendah paling tepat. Bawahan harus lebih banyak diberi perintah dalam pelaksanaan tugasnya dan diperkenalkan dengan aturan-aturan dan prosedur organisasi.
2. Gaya Menjual (*selling style*), yaitu pada tahap ini bawahan mulai mempelajari tugas - tugasnya. Kepemimpinan orientasi tugas yang tinggi masih diperlukan, karena bawahan belum bersedia menerima tanggung jawab yang penuh. Tetapi kepercayaan dan dukungan pemimpin terhadap bawahan dapat meningkat. Di mana pemimpin dapat mulai menggunakan perilaku yang berorientasi hubungan yang tinggi.
3. Gaya Partisipasi (*participating style*), yaitu tahap ini kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat, dan bawahan secara aktif mulai

mencari tanggung jawab yang lebih besar. Di mana perilaku pemimpin adalah orientasi hubungan tinggi dan orientasi tugas rendah.

4. Gaya Pendelegasian (*delegating style*), yaitu tahap ini bawahan secara berangsur-angsur menjadi lebih percaya diri, dapat mengarahkan diri sendiri, cukup berpengalaman, dan tanggung jawabnya dapat diandalkan. Di mana gaya pendelegasian yang tepat yaitu orientasi tugas dan hubungan rendah.

S1: *Telling* (Pemberitahu), Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut rendah (R1). Ini menekankan perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan yang terbatas. Gaya kepemimpinan *telling*, kadang-kadang disebut *directing* adalah karakteristik gaya kepemimpinan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberitahu individu atau kelompok soal apa, bagaimana, mengapa, kapan dan di mana sebuah pekerjaan dilaksanakan. Pemimpin selalu memberikan instruksi yang jelas, arahan yang rinci, serta mengawasi pekerjaan secara langsung.

S2: *Selling* (Penjual), Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut moderat (R2). Ini menekankan pada jumlah tugas dan perilaku hubungan yang tinggi. Pada tahapan gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih memberi arahan namun ia menggunakan komunikasi dua arah dan memberi dukungan secara emosional terhadap individu atau kelompok guna memotivasi dan rasa percaya diri pengikut. Gaya ini muncul kala kompetensi individu atau kelompok meningkat, sehingga pemimpin perlu terus menyediakan sikap membimbing akibat individu

atau kelompok belum siap mengambil tanggung jawab penuh atas proses dalam pekerjaan.

S3: *Participating* (Partisipatif), Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi dengan motivasi moderat (R3). Ini menekankan pada jumlah tinggi perilaku hubungan tetapi jumlah perilaku tugas rendah. Gaya kepemimpinan pada tahap ini mendorong individu atau kelompok untuk saling berbagi gagasan dan sekaligus memfasilitasi pekerjaan dengan semangat yang mereka tunjukkan. Gaya ini muncul tatkala pengikut merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaannya sehingga pemimpin tidak lagi terlalu bersikap sebagai pengarah. Pemimpin tetap memelihara komunikasi terbuka, tetapi kini melakukannya dengan cenderung untuk lebih menjadi pendengar yang baik serta siap membantu pengikutnya. Tugas seorang pemimpin adalah memelihara kualitas hubungan antar individu atau kelompok.

S4: *Delegating* (Pendelegasian), Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi (R4). Ini menekankan pada kedua sisi yaitu tingginya perilaku kerja dan perilaku hubungan dimana gaya kepemimpinan pada tahap ini cenderung mengalihkan tanggung jawab atas proses pembuatan keputusan dan pelaksanaannya. Gaya ini muncul tatkala individu atau kelompok berada pada level kompetensi yang tinggi sehubungan dengan pekerjaannya. Gaya ini efektif karena pengikut dianggap telah kompeten dan termotivasi penuh untuk mengambil tanggung jawab atas pekerjaannya. Tugas seorang pemimpin hanyalah

memonitor berlangsungnya sebuah pekerjaan. Dari keempat notasi di atas, tidak ada yang bisa disebut teroptimal setiap saat bagi seorang pemimpin. Pemimpin yang efektif butuh fleksibilitas, dan harus beradaptasi di setiap situasi.

2.2.1.3 Kepemimpinan Situasional dalam Islam

Sutikno (2014:15) Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor ruang dan waktu. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu adalah sebagai berikut:

- 1) jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas.
- 2) bentuk dan sifat teknologi yang digunakan.
- 3) norma yang dianut kelompok.
- 4) ancaman dari luar organisasi.
- 5) tingkat stress.
- 6) iklim yang terdapat dalam organisasi.

Untuk mencapai suatu keberhasilan kepemimpinan dalam organisasi termasuk dunia pendidikan, pemimpin memerlukan gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan dapat dikaji dalam beberapa pendekatan, salah satunya adalah pendekatan situasional. Pendekatan ini menitik beratkan pada berbagai gaya

kepemimpinan yang paling efektif diterapkan dalam situasi tertentu (Majid, 2012:44)

Dalam organisasi kepemimpinan pendidikan Islam, pemimpin mempunyai tanggung jawab menurut Al-Qur'an sebagaimana yang dijelaskan dalam QS. An-Nisaa':

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya :

“Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat” (QS. An-Nisaa’: 58).

Amanat adalah sesuatu yang diserahkan kepada pihak lain untuk dipelihara dan dikembalikan bila tiba saatnya dan diminta oleh pemiliknya (Shihab, Vol. 2, 2000: 457). Pengertian amanat dalam ayat ini ialah sesuatu yang dipercayakan kepada sesuatu yang dipercayakan kepada seseorang untuk dilaksanakan dengan sebaikbaiknya. Ayat ini ketika memerintahkan menunaikan amanat, ditekankannya bahwa amanat tersebut harus ditunaikan kepada ahliha, yakni pemiliknya, dan ketika memerintahkan menetapkan hukum dengan adil, dinyatakannya apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia. Hal ini berarti dalam memilih pemimpin terutama dalam kepemimpinan pendidikan harus diberikan kepada orang yang betulbetul bisa menjalankan amanatnya dan bisa

melihat situasi dan kondisi serta bisa berbuat adil bagi bawahannya sesuai dengan pendekatan teori dan gaya kepemimpinan situasional.

2.2.3 Disiplin Kerja

2.2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Kedisiplinan merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan atau suatu organisasi. Tanpa ada kedisiplinan suatu perusahaan akan kesulitan mencapai tujuannya. Hasibuan (2013:193) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Maka kedisiplinan adalah kunci perusahaan dalam mencapai tujuannya. Teori ini berasumsi bahwa kesadaran perilaku individu bisa dibuat dan diarahkan kearah aktivitas dalam pencapaian tujuan.

Rivai (2013:825) berpendapat bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manager untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Terdapat empat perspektif dasar yang menyangkut disiplin kerja menurut Rivai (2013:825):

1. Disiplin retributif (*retributive discipline*) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.

2. Disiplin korektif (*corrective discipline*) yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*individual right perspective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Rivai (2013:826) juga menyebutkan ada tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner, yaitu:

1. Aturan tungku panas yaitu pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner.
2. Tindakan disiplin progresif yaitu untuk memastikan bahwa terdapat hukum minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran.
3. Tindakan disiplin positif yaitu dalam banyak situasi, hukuman tindakan memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku.

2.2.2.2 Tujuan Disiplin Kerja

Dalam mencapai tujuan yang baik dalam organisasi yang telah ditetapkan, perlu adanya disiplin kerja yang baik dari karyawan atau anggota organisasi Hasibuan (2013:194) menyatakan bahwa, “Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya”. Karena disiplin kerja mendorong semangat sehingga terwujudnya tujuan organisasi.

Kedisiplinan harus ditingkatkan dalam suatu organisasi karena tanpa kedisiplinan maka organisasi akan sulit dalam mewujudkan tujuannya. Oleh karena itu kedisiplinan merupakan suatu kunci kesuksesan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Disiplin menjadi suatu persyaratan dalam pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan yang akan membuat pegawai mendapatkan kemudahan dalam bekerja, dengan itu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha dalam mencapai tujuan. Disiplin kerja dibutuhkan oleh setiap pegawai yang menjadi sarana melatih kepribadian mereka agar senantiasa selalu bekerja dalam kinerja terbaik, serta pola hidup dan perilaku yang baik. Kedisiplinan yang di barengi ancaman sanksi atau hukuman cukup penting karena dapat memberikan dorongan kekuatan untuk menaati dan mematuhi tanpa ancaman, hukuman atau sanksi. Oleh karena itu fungsi disiplin kerja adalah sebagai pembentukan sikap, tata kehidupan dan perilaku disiplin dalam lingkungan seseorang itu berada, termasuk juga pada lingkungan kerja sehingga terciptanya suasana tertib dan teratur dalam pelaksanaan perkerjaan.

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu usaha manajemen organisasi perusahaan untuk menerapkan peraturan atau kebijakan yang telah disiapkan untuk dipenuhi oleh setiap pegawai.

2.2.2.3 Faktor – Faktor Kedisiplinan Kerja

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin kerja dalam suatu perusahaan. Menurut (Saydan 1996:202 dalam Tsauri 2013:137), faktor-faktor tersebut antara lain :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.
2. Ada tidaknya pengawasan pimpinan.
3. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.
4. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat di jadikan pegangan.
5. Keberatan pimpinan dalam mengambil tindakan.
6. Tidak adanya perhatian kepada pada karyawan.
7. Di ciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

2.2.2.4 Indikator Disiplin

Dalam memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik tidaklah mudah. Hal ini ada beberapa faktor yang mempengaruhinya. Rivai (2013:444) menjelaskan bahwa, disiplin kerja memiliki beberapa faktor seperti :

1. Kehadiran. Ini menjadi suatu indikator yang mendasar dalam mengukur kedisiplinan, dan karyawan yang memiliki disiplin yang rendah akan terbiasa bekerja lambat.
2. Ketaatan pada peraturan kerja. Taat pada peraturan tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan megikuti pedoman kerja yang ditetapkan perusahaan.

3. Ketaatan pada standar kerja. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
4. Tingkat kewaspadaan tinggi. Ketika karyawan memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi maka akan selalu berhati – hati, dengan penuh perhitungan dalam mengambil keputusan kerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efisien dan efektif.
5. Bekerja etis. Karyawan mungkin pernah melakukan tindakan yang kurang baik terhadap pelanggan. Hal ini merupakan bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja dengan etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

Karyawan yang memiliki sikap disiplin kerja yang tinggi akan merasakan takut untuk meninggalkan pekerjaannya jika belum selesai, dan akan merasa senang apabila pekerjaan dapat selesai tepat waktu atau lebih cepat, ia memiliki target dalam menyelesaikan tugasnya sehingga untuk selalu memprioritaskan pekerjaan mana yang harus diselesaikan terlebih dahulu. Pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan yang disiplin ditunjukkan dengan kejujurannya dalam bekerja, penuh dengan rasa tanggung jawab yang tinggi sehingga terus berupaya mengerjakan dengan sebaik mungkin. Tingkah laku yang senantiasa menunjukkan amanah dan kesopanan dalam memelihara fasilitas pekerjaan. Selain itu, seorang karyawan yang memiliki disiplin kerja yang tinggi akan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Serta inisiatif yang

dilakukan sering mendapatkan dukungan dari atasan, namun tidak hanya itu, dia juga menunjukkan kreativitas yang tinggi dalam bekerja dan tidak pernah merasa bosan apalagi meninggalkan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa indikator disiplin kerja antara lain adalah:

1. Mampu mengelola waktu

Yaitu dapat menata diri dalam memanfaatkan waktu dan kesempatan dengan sebaik – baiknya, karyawan yang mampu menata waktu akan senantiasa berusaha melaksanakan kewajibannya sepanjang hari, melaksanakan tugasnya tepat waktu, menagangi tugas tanpa menangguhkan, berkreaitivitas pada skala prioritas waktu luang secara efisien dan membuat rencana kerja.

2. Bekerja dengan penuh aktif dan inisiatif

Kreativitas dan kemampuan untuk menciptakan sesuatu dari yang tidak ada menjadi ada, sedangkan inisiatif adalah gaya inspirasi yang ada dalam diri seseorang untuk bekerja secara kreatif dan inisiatif serta mempunyai rasa untuk mampu mengubah hal – hal yang ada disekitarnya menjadi lebih baik lagi, dan memiliki kontribusi dalam lembaga, siap mencoba hal baru dan melakukannya serta bersikap tanggap dalam segala hal.

3. Komitmen, loyalitas dan tanggung jawab

Pegawai yang disiplin dalam bekerja akan menunjukkan loyalitas dan komitmen yang baik dimana tempat ia berada, serta tanggung jawab yang ada selalu ia pegang guna menjaga kepercayaan pemimpin. Secara

sukarela, pegawai yang memiliki komitmen, loyalitas dan tanggung jawab akan senang untuk tunduk pada peraturan yang menjunjung tinggi nama baik organisasi dan probadinya sendiri.

4. Berperilaku sopan

Perilaku sopan adalah sikap yang sangat terpuji yang harus dimiliki seseorang karyawan. Sehingga dalam berkomunikasi ia memiliki kebiasaan sikap sopan dan selalu santun dalam bekerja. Serta memiliki rasa segan kepada pemimpin, menghormatinya, dan patuh akan perintah.

5. Jujur dan penuh semangat

Rasa jujur dalam bekerja merupakan suatu ciri kredibilitas seorang pegawai, sehingga bersikap terbuka serta mempunyai semangat juang yang tinggi dalam bekerja.

6. Teguh dan kuat

Pegawai yang memiliki jiwa yang kuat dan teguh ia akan melaksanakan tugas yang diberikan dengan tekad yang kuat dan tidak pernah mengeluh serta menjadi beban bagi karyawan yang lainnya.

7. Totalitas dalam kemampuan

Pegawai yang disiplin senantiasa taat pada peraturan yang ada. Dengan kesadarannya, ia akan berusaha memberikan semua kemampuan yang dimilikinya dengan totalitas dalam mewujudkan penyelesaian pekerjaan. Dalam mencapai prestasi ia bersaing secara sehat dan positif dengan yang lainnya.

Disiplin yang baik menunjukkan tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya. Pegawai yang disiplin pasti akan melaksanakan tugasnya, tanggung jawab dan peran sesuai dengan peraturan, standar dan keputusan menyangkut perusahaan. Jika peran, fungsi dan peraturan perusahaan dapat bekerja dengan baik, perusahaan akan terhindar dari pemborosan, kekacauan dan kehancuran. Oleh karena itu, disiplin akan terbentuk perusahaan biasa. Disiplin kerja sebenarnya tidak hanya bermanfaat bagi perusahaan, tetapi juga bagi perusahaan karyawan. Seperti yang kita ketahui, disiplin akan membuat tujuan perusahaan menjadi lebih besar mudah dicapai secara optimal. Tapi di sisi lain, akan ada disiplin juga menciptakan suasana kerja yang sehat dan menyenangkan karena setiap karyawan patuh peraturan dan bertanggung jawab atas tugasnya.

2.2.2.5 Disiplin Kerja dalam Islam

Manusia yang berhasil adalah yang mampu mengatur dan mengendalikan diri dalam pengaturan cara hidup dan mengatur cara kerja. Hal ini cukup erat hubungannya dengan pribadi yang disiplin, hal demikian dalam islam manusia juga harus memiliki rasa iman yang kuat agar semua yang dikerjakan bisa diselesaikan dengan tulus dan ikhlas.

Islam sebagai ajaran yang sempurna membuat berbagai aspek yang berhubungan dengan kehidupan manusia, termasuk didalamnya aspek kedisiplinan. Disiplin kerja pada karyawan yaitu dengan menaati segala aturan yang ada pada organisasi atau juga sistem kerja yang sudah ada

sehingga karyawan bekerja sesuai aturan. Hal ini apabila dilihat dalam pandangan islam dimana seseorang yang bekerja secara disiplin berarti sudah dapat melaksanakan amanah dengan baik. Dimana seorang yang bekerja secara berorganisasi menghendaki akan perubahan dan mencapai tujuan yang telah direncanakan. Penjelasan isi Al-Qur'an yang lain menyatakan bahwa orang yang dapat menjaga ketaatan dan amanah dari orang banyak berarti sudah bisa bertanggung jawab atas tugas pokoknya. Dalam ajaran Islam banyak ayat Al-Qur'an dan Hadist yang memerintahkan disiplin dalam arti ketaatan pada peraturan yang telah ditetapkan, antara lain surat An-Nisa ayat 59 :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا □

Artinya :

“Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”(An-Nisa : 59)

Disiplin kerja dalam perspektif Islam adalah suatu ibadah. Ibadah yang dilakukan oleh seseorang dengan rasa tulus ikhlas, taat, mengikuti serta tunduk. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Ash-shieddieqy Ibadah merupakan sikap taat, menurut, mengikuti, serta tunduk (Ash-Shadiqi : 2011). Segi-segi agama yang telah dihayati dalam hati oleh seseorang

tersebut diwujudkan dalam bentuk penghayatan dan pengamalan terhadap ajaran agama yang tercermin dalam perilaku dan sikap terhadap kedisiplinan.

2.2.3 Kinerja Karyawan

2.2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu fungsi dari kemampuan untuk menyelesaikan masalah atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat keadilan dan tingkat kemampuan tertentu. Keterampilan dan kesediaan seseorang tidak cukup dalam mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut pendapat Kasmir (2016 : 182) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja serta perilaku kerja yang telah dicapai dalam menjalankan tugas – tugas dan tanggung jawab yang diberikan pada waktu tertentu.

Menurut Susanto (2017:50) menyatakan kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan atau tugas seseorang, yang seharusnya mempunyai derajat kesediaan dan kemampuan, kesediaan seseorang tidak cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa memahaminya. Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan suatu strategi organisasi.

Sutrisno (2010:172) menyimpulkan bahwa kinerja sebagai hasil dari karyawan dilihat melalui aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja sebagai hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu kegiatan organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai macam faktor untuk mencapai suatu tujuan organisasi dalam waktu tertentu. Fungsi kegiatan atau pekerjaan yang dimaksud adalah pelaksanaan hasil pekerjaan seseorang atau kelompok yang menjadi tanggung jawab suatu organisasi.

Dari pendapat ahli diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja, atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan.

2.2.3.2 Tujuan Manajemen Kinerja Karyawan

Manajemen kinerja karyawan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari sistem manajemen sumber daya manusia, merupakan suatu metode untuk mengevaluasi tingkat kinerja karyawan, mempertahankan dan meningkatkannya sesuai dengan kebutuhan organisasi. Menurut Hasibuan (2017) tujuan organisasi dibagi dua yaitu tujuan organisasi dan tujuan individu karyawan.

1. Tujuan Organisasi

- a) Mendukung strategi

Organisasi dalam upayanya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah direncanakan biasanya menggunakan strategi tertentu.

b) Pengembangan dan pelatihan karyawan

Penilaian terhadap kinerja karyawan antara lain akan menghasilkan suatu kesimpulan apakah kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan dalam mencapai sasaran – sasaran yang telah ditentukan. Penilaian kinerja karyawan dapat menghasilkan mengenai faktor – faktor yang menyebabkan kinerja karyawan tidak sesuai dengan yang diharapkan sehingga sasaran yang telah direncanakan tidak tercapai.

c) Administrasi

Penilaian kinerja karyawan hendak menciptakan kesimpulan atas prestasi yang dicapai oleh karyawan serta kemampuan manajerial mereka yang berprestasi untuk memperoleh penghargaan supaya lebih semangat dalam melakukan pekerjaannya.

2. Tujuan individu karyawan

a) Karier yang tinggi

Tiap karyawan biasanya mengharapkan buat bisa menduduki posisi jabatan yang lebih besar dari sebelumnya.

b) Hidup sejahtera

Dengan posisi jabatan yang semakin besar, karyawan hendak mendapatkan kompensasi yang lebih baik dari sebelumnya sehingga perihal ini bisa meningkatkan kesejahteraan diri serta keluarganya.

c) Status

Sebagian orang berupaya keras untuk memperoleh posisi jabatan dalam struktur organisasi didorong oleh keinginannya agar mendapatkan status sosial yang besar dalam area komunitasnya.

2.2.3.3 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja (prestasi) ialah suatu proses resmi untuk melaksanakan peninjauan ulang serta penilaian kinerja industri secara periodik. Dimensi keberhasilan dalam sesuatu pekerjaan memanglah sulit ditetapkan sebab bermacam tipe pekerjaan memiliki keberagaman dimensi yang berbeda- beda. Menurut Mangkunegara (2005:120) Kinerja orang ataupun organisasi butuh diukur secara periodik 6 bulan ataupun minimum setahun supaya bisa dievaluasi perkembangannya dari tahun ke tahun selanjutnya. Kinerja merupakan perkara krusial dalam ikatan antara atasan serta bawahan pengorganisasian tertentu. Allah SWT menyarankan agar membagikan insentif untuk orang yang sanggup menampilkan kinerja maksimal. Allah SWT berfirman dalam An- Nahl ayat 97 :

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya :

“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, Maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang Telah mereka kerjakan”

2.2.3.4 Indikator Kinerja

Pengembangan pemikiran Emron (2017) menekankan waktu untuk penyelesaian produk. Oleh karena itu, dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Target

Target adalah indikator untuk mengevaluasi hasil yang dicapai dalam hal kuantitas, pekerjaan atau uang yang dihasilkan.

2. Kualitas

Kualitas hasil, dan ini merupakan faktor penting, karena kualitas adalah kekuatan dalam menjaga kepuasan pelanggan.

3. Waktu Penyelesaian

Penyelesaian atau penyerahan tugas tepat waktu adalah pasti. Ini adalah modal untuk menciptakan kepercayaan bagi pelanggan.

4. Patuhi Prinsip

Tidak hanya tujuan, kualitas dan tenggat waktu yang harus dicapai, tetapi juga proses, transparansi, dan tanggung jawab yang benar harus diikuti.

2.2.3.5 Kinerja dalam Islam

Multitama (2006) kinerja menurut Islam adalah suatu bentuk atau cara individu melakukan sesuatu. Kinerja adalah bentuk nyata dari nilai, keyakinan, dan pemahaman yang dimiliki dan berdasarkan prinsip-prinsip

etika yang kuat dan dapat memotivasi untuk menghasilkan karya yang berkualitas. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-Fath ayat 29 yang berbunyi :

مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ تَرَاهُمْ رُكَّعًا
سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِمَّنْ آتَرَ
السُّجُودِ ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَةِ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْهًا
فَأَزْرَهُ ۖ فَاسْتَعْلَظَ فَاسْتَوَىٰ عَلَىٰ سُوقِهِ يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيغَيِّظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ ۗ وَعَدَّ
اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا □

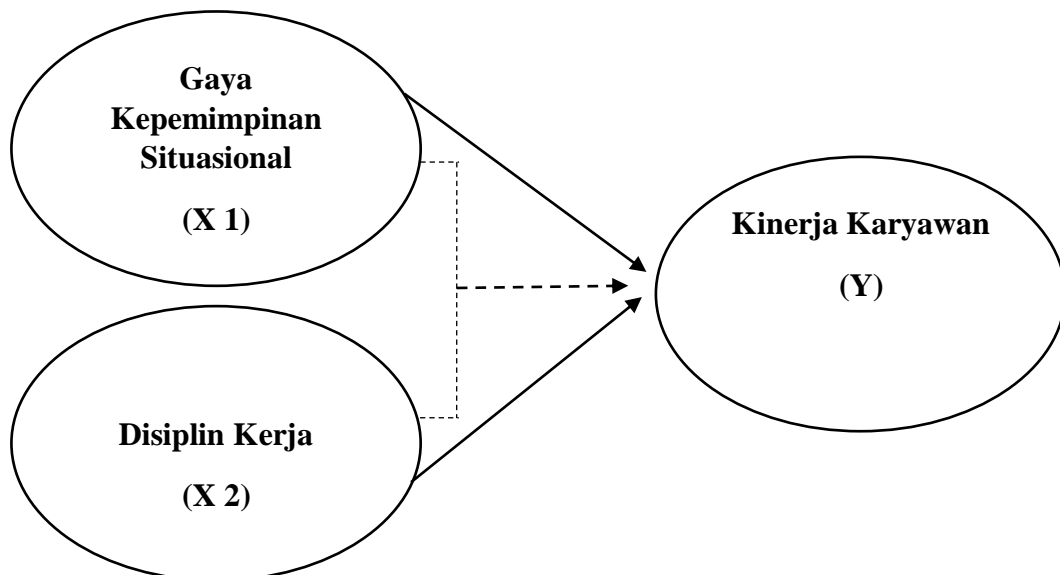
Artinya :

“Muhammad adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengan dia bersikap keras terhadap orang-orang kafir, tetapi berkasih sayang sesama mereka. Kamu melihat mereka rukuk dan sujud mencari karunia Allah dan keridaan-Nya. Pada wajah mereka tampak tanda-tanda bekas sujud. Demikianlah sifat-sifat mereka (yang diungkapkan) dalam Taurat dan sifat-sifat mereka (yang diungkapkan) dalam Injil, yaitu seperti benih yang mengeluarkan tunasnya, kemudian tunas itu semakin kuat lalu menjadi besar dan tegak lurus di atas batangnya; tanaman itu menyenangkan hati penanam-penanamnya karena Allah hendak menjengkelkan hati orang-orang kafir (dengan kekuatan orang-orang mukmin). Allah menjanjikan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan di antara mereka, ampunan dan pahala yang besar.”

Ayat di atas menjelaskan bahwa tujuan seorang muslim bekerja adalah mencari keridhaan Allah SWT dan memperoleh keutamaan (kualitas dan hikmah) dari hasil yang diperoleh. Jika keduanya itu telah menjadi fondasi karyanya, itu menciptakan kinerja bagus.

2.3 Kerangka Konseptual

Penelitian ini meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Susu Kedelai Madu Jember. Adapun kerangka konseptual yang dapat diilustrasikan berdasarkan model teoritis berikut ini :



2.4 Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dengan Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor pembentuknya dan membantu orang lain bekerja sama untuk mencapai tujuan dan kesuksesan. Kualitas bisnis tidak akan dipisahkan dari kinerja karyawan yang diarahkan langsung oleh seorang pemimpin yang merupakan bagian dari sistem

perusahaan. Simanjutak (2005:30) menyatakan bahwa kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh hubungan kerja, kemampuan kepemimpinan, motivasi kerja, kapasitas kerja, keterampilan, fasilitas kerja, etos kerja dan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berperan sangat penting untuk mencapai efisiensi kerja. Jika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, karyawan akan dapat bekerja dengan nyaman dan semangat yang tinggi untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan dengan bagus.

Gaya kepemimpinan mempengaruhi orientasi, motivasi, dan mengawasi karyawan agar mereka mau melakukan pekerjaannya dengan baik. Semua ini terjadi ketika ada interaksi, komunikasi, dan kerjasama dalam perusahaan. Berinteraksi, berkomunikasi, dan berkolaborasi serta hubungan baik antar karyawan dan manajemen dengan memperlakukan mereka akurat, adil dan tanpa bias mendorong karyawan untuk memiliki pandangan positif tentang gaya kepemimpinan dan mendorong peningkatan profesionalisme dalam pelaksanaan pekerjaan. Berdasarkan uraian di atas, dapat diasumsikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap profesionalisme karyawan.

Uraian di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari, dkk (2019) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka dapat

disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2.4.2 Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja

Disiplin kerja yang baik juga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Disiplin kerja dapat dipastikan melakukan pekerjaan dengan hati-hati dan efisien serta tepat waktu sesuai aturan yang telah ditetapkan. Disiplin kerja yang baik meningkatkan efisiensi kerja karyawan dengan semaksimal mungkin dan lebih banyak waktu akan dihabiskan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sesuai dengan penjelasan Trahan dan Steiner (1998) mengemukakan bahwa “disiplin kerja secara positif dikaitkan dengan kinerja karyawan, karena dengan disiplin maka pemimpin dapat menerapkan suatu tindakan agar standar kerja yang ditetapkan dapat dipatuhi oleh pegawai”.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan bekerja dengan disiplin. Disiplin kerja menjadi salah satu acuan penilaian hasil kerja. Orang yang bisa menunjukkan sikap disiplin dalam bekerja cenderung tepat dan bertanggung jawab dalam mengambil keputusan besar untuk tugas yang diberikan. Berat ringannya tugas yang diberikan kepada pekerja dirasakan atau diperlakukan berbeda dari pekerja lain, itu tergantung pada persepsi individu tentang pekerjaan itu. Kesadaran yang lebih besar akan misi dan tanggung jawab ini akan menimbulkan disiplin kerja. Pekerja yang

kompeten menyelesaikan semua masalah yang berhubungan dengan pekerjaan cenderung lebih mungkin untuk menyelesaikan tugas tepat waktu.

Uraian di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ichsan, dkk (2020) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.

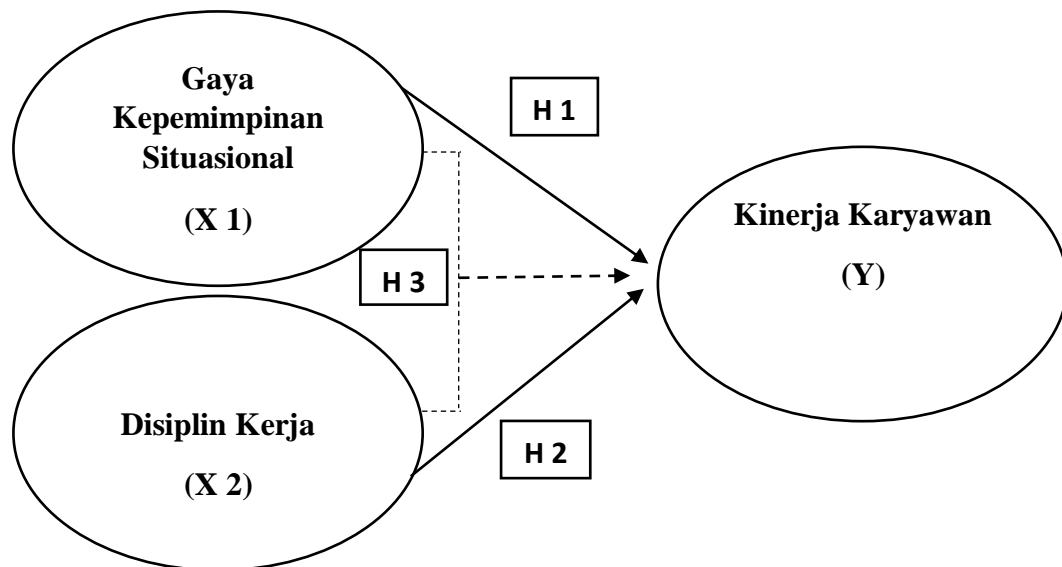
2.4.3 Hubungan Gaya Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah gaya kepemimpinan situasional. Kepemimpinan situasional adalah model gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengikut, para pengikut yang dimaksud adalah karyawan suatu perusahaan. Gaya kepemimpinan situasional diterapkan dengan menguji kesiapan dan kedewasaan karyawannya untuk melakukan pekerjaan yang diberikan oleh pengelola. Persiapan dan kedewasaan ini datang dari tingkat manajemen dan bimbingan yang diberikan oleh pemimpin dan dukungan emosional yang disediakan instruksi untuk staf. Pelatihan karyawan yang siap dan matang dapat menyebabkan peningkatan kinerja. Gaya Kepemimpinan situasional memiliki hubungan dengan kinerja pegawai. Performa tim yang efektif bergantung pada gaya pencocokan interaksi pemimpin dengan bawahannya dan sejauh mana memberikan kendali dan pengaruh terhadap bawahan (Thoha 2010:65).

Pemimpin akan menjelaskan bagaimana lingkungan kerja di perusahaan bekerja. Pemimpin utama akan memberi contoh kepada bawahan. Pemimpin yang disiplin membawa suasana kerja yang disiplin. Perusahaan dengan karyawan yang profesional dan tingkat kedisiplinan yang tinggi akan melatih karyawan yang masuk di lingkungan kerja industri menjadi disiplin. Variabel lain yang mempengaruhi kinerja pegawai berasal dari pegawai itu sendiri, motivasi dan kepribadian kerja. Staf dengan disiplin tinggi akan mampu menyelesaikan tugas tepat waktu dan menunjukkan kinerja yang baik. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, disiplin adalah sikap dan perilaku yang menunjukkan kepatuhan terhadap aturan. Disiplin akan muncul ketika niat telah muncul dari dalam diri sendiri, Hal ini akan semakin mendorong sikap dan perilaku konformis peraturan. Sikap dan perilaku disiplin tampaknya banyak muncul ditandai oleh inisiatif, mau dan siap untuk mematuhi semua peraturan yang berlaku.

Uraian di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari (2021) Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja pegawai. Maka dapat disimpulkan kepemimpinan dan disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2.5 Model Hipotesis



Hipotesisi Penelitian

H1 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial pada variabel kepemimpinan situasional (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan PT. Susu Kedelai Madu.

H2 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial pada variabel disiplin kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan PT. Susu Kedelai Madu.

H3 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan pada variabel kepemimpinan situasional (X1) dan kinerja karyawan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada karyawan PT. Susu Kedelai Madu.

Keterangan :

-----▶ : Secara simultan

————▶ : Secara parsial

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Secara umum penelitian ada dua jenis data dalam penelitian, yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Tipe data dalam penelitian ini menggunakan tipe data kuantitatif. Menurut Sugiyono (2010:15) Tipe data kuantitatif adalah tipe data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, baik sebagai informasi atau penjelasan yang dinyatakan secara numerik atau sebagai angka. Metode penelitian kuantitatif juga dapat dipahami sebagai metode penelitian yang didasarkan pada filosofi positivis, yang digunakan untuk meneliti populasi atau spesimen tertentu.

Pada dasarnya penelitian kuantitatif bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab akibat antar variabel. Seperti dalam penelitian ini untuk mengetahui sebab dan akibat dari Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Susu Kedelai Madu Jember.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana proses riset yang dilakukan untuk mendapatkan pemecahan permasalahan penelitian berlangsung. Lokasi penelitian yang diambil penulis berada di PT. Susu Kedelai Madu Jember yang

beralamat di Tlogo Wetan, Antirogo, Kec. Sumpersari, Kabupaten Jember, Jawa Timur.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi Penelitian

Populasi adalah seluruh wilayah yang terdiri dari objek atau subjek dengan karakteristik tertentu, dan peneliti memilih karakteristik atau subjek tersebut untuk dipelajari dan menarik kesimpulan (Supriyanto dan Maharani, 2013:35). Sebuah populasi didefinisikan sebagai jumlah dari semua (unit atau individu) yang karakteristiknya akan digunakan. Dari uraian di atas ditentukan berapa populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT. Susu Kedelai Madu Jember yang berjumlah 80 orang.

3.3.2 Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2008:116). Sampel pada penelitian ini sebanyak 80 responden.

3.4 Teknik Pengambilan sampel

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh (populasi). Teknik sampling jenuh adalah teknik pengambilan sampel dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono 2012:73).

Menurut Arikunto (2012:104) jika jumlah populasi kurang dari 100 orang maka diambil sampel seluruhnya, dan jika jumlah populasi lebih dari 100 orang diambil 10 - 15% atau 20 - 25% dari jumlah populasi. Berdasarkan penelitian ini karena populasinya kurang dari 100 responden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada di PT. Susu Kedelai Madu Jember yaitu sebanyak 80 responden.

3.5 Data dan Jenis Data

Menurut Arkoto *dalam* Supriyanto dan Machfudz (2010: 202) sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dikumpulkan. Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi tentang data. Sumber data membedakan tipe data berdasarkan sumbernya, yaitu:

3.5.1 Data Primer

Data primer adalah data yang dihasilkan oleh peneliti dengan tujuan tertentu untuk memecahkan masalah yang sedang ditangani. Data primer biasanya dikumpulkan oleh peneliti langsung dari sumber primer atau tempat subjek penelitian dilakukan. Dengan demikian, data primer untuk penelitian ini diperoleh langsung dari survei yang dilakukan oleh peneliti. Survei ini dilakukan dengan membagikan kuesioner dan mewawancarai karyawan PT. Susu Kedelai Madu secara langsung untuk mengetahui tanggapan mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

3.5.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan untuk tujuan selain pemecahan masalah yang bersangkutan. Data ini dapat ditemukan dengan cepat. Dalam penelitian ini, sumber data sekunder adalah literatur, artikel dan jurnal.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data-data penelitian, peneliti menggunakan metode pengumpulan data yang dijelaskan oleh Ahmadi (2010:76) antara lain:

1. Metode Observasi

Metode observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala - gejala yang muncul pada subjek penelitian. Observasi adalah suatu metode pengumpulan data yang menggunakan pengamatan terhadap subjek penelitian yang dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung. Metode observasional dalam penelitian ini dilakukan dengan memperhatikan secara langsung hasil kinerja pegawai, juga dengan melakukan wawancara langsung maupun tidak langsung dengan pegawai tentang kinerjanya mengenai kepemimpinan situasional, disiplin kerja dan kinerja karyawan.

2. Metode Angket (Kuisisioner)

Metode angket atau kuisisioner adalah daftar yang terdiri dari rangkaian pertanyaan yang berkaitan dengan suatu masalah atau bidang kajian. Untuk memperoleh data, kuisisioner dibagikan kepada responden (yang menjawab pertanyaan yang diajukan untuk tujuan penelitian) terutama dalam jajak pendapat.

3.6.1 Skala Likert

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan skala likert. Skala likert adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap dan persepsinya tentang objek atau fenomena tertentu (Syofian 2010:138). Peneliti menggunakan lima tingkat model pengukuran dan setiap variasi dari kelimanya akan diberikan bobot sesuai dengan itemnya, antara lain:

Tabel 3. 1 Skala Likert

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Syofian (2010:138)

Semakin tinggi skor pernyataan responden menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Tujuan dari skala penelitian ini adalah untuk mendorong responden menyelesaikan sesuatu berdasarkan kriteria mereka.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Menurut Widayat (2002: 22) variabel adalah properti atau kondisi yang terkait dengan variabel atau objek. Variabel pada penelitian ini adalah :

3.7.1 Variabel Independen

Variabel independen adalah variabel penjelas yang mempengaruhi atau menyebabkan perubahan pada variabel terikat. Pada penelitian ini

variabel independen pertama adalah gaya kepemimpinan situasional (X1). Pada variabel ini peneliti mengambil teori yang dikemukakan oleh Hersey dan Blachard *dalam* Purwanggo (2020:27) mengemukakan bahwa hubungan antara pemimpin dengan bawahannya berjalan melalui 4 (empat) tahap menurut perkembangan dan kematangan bawahan.

1. Gaya penjelasan
2. Gaya menjual
3. Gaya partisipasi
4. Gaya pendelegasian

Variabel independen selanjutnya adalah disiplin kerja (X2).

Dikemukakan oleh Rivai (2013:444) menjelaskan bahwa, disiplin kerja memiliki beberapa faktor seperti :

1. Kehadiran
2. Ketaatan
3. Kewaspadaan
4. Bekerja etis

Tabel 3. 2 Definisi Operasional Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja

No	Variabel	Sumber	Indikator	Item
1.	Gaya Kepemimpinan Situasional	Hersey dan Blachard <i>dapemilam</i> Purwanggo, (2020:27)	Gaya Penjelasan	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana cara penjelasan dalam setiap arahan dan intruksi. • Bawahan harus lebih banyak diberi perintah dalam pelaksanaan tugasnya. • diperkenalkan

				dengan aturan-aturan dan prosedur organisasi.
			Gaya Menjual	<ul style="list-style-type: none"> • Kepercayaan dan dukungan pemimpin terhadap bawahan. • Orientasi tugas yang tinggi masih diperlukan
			Gaya Partisipasi	<ul style="list-style-type: none"> • Mendorong individu atau kelompok untuk saling berbagi gagasan • Memfasilitasi pekerjaan dengan semangat yang mereka tunjukkan • Pendengar yang baik serta siap membantu pengikutnya
			Gaya Pendelegasian	<ul style="list-style-type: none"> • Mengalihkan tanggung jawab atas proses pembuatan keputusan dan pelaksanaan tugas • Memonitor berlangsungnya sebuah pekerjaan
		Chen dan Silverthorne (2005)	Melatih (<i>Coaching</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan pelatihan dalam setiap laryawannya • Selalu ikut serta dalam pelatihan
			Mendukung (<i>Supporting</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan dukungan moral dan materi • Dukungan dalam memfasilitasi karyawan

2.	Disiplin Kerja	Veithzal Rivai (2013:444)	Kehadiran	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat kehadiran Pegawai. • Hadir tepat waktu. • Mengutamakan presentase kehadiran.
			Ketaatan	<ul style="list-style-type: none"> • Besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan. • Mentaati ketentuan jam kerja. • Menggunakan jam kerja dengan efektif dan efisien.
			Kewaspadaan	<ul style="list-style-type: none"> • Berhati – hati penuh perhitungan dalam mengambil keputusan kerja. • Mengutamakan keselamatan kerja.
			Kerja Etis	<ul style="list-style-type: none"> • Tindakan yang kurang baik terhadap pelanggan. • Kepribadian yang baik • Keteladanan dalam melaksanakan tugas.
		Soejono (2000)	Menggunakan peralatan kantor dengan baik.	<ul style="list-style-type: none"> • Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor • Merawat peralatan kantor dengan baik
			Tanggung jawab yang tinggi	<ul style="list-style-type: none"> • karyawan yang senantiasa menyelesaikan tugas • Siap menerima tugas yang diberikan
			Ketaatan	<ul style="list-style-type: none"> • Karyawan

			terhadap aturan kantor	memakai seragam kantor <ul style="list-style-type: none"> • Ijin bila tidak masuk kantor
--	--	--	------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.7.2 Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang tercakup dalam hipotesis yang dipengaruhi oleh variabel lainnya. Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y). Pengembangan pemikiran John Miner lebih menekankan pada indeks waktu kehadiran karyawan, dan Emron (2017) menekankan waktu untuk penyelesaian produk. Oleh karena itu, dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Target
2. Kualitas
3. Waktu penyelesaian
4. Patuhi prinsip

Tabel 3. 3 Definisi Operasional Variabel Kinerja Karyawan.

No	Variabel	Sumber	Indikator	Item
1.	Kinerja Karyawan	John Miner dan Emron (2017)	Target	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil yang dicapai dalam hal kuantitas, pekerjaan atau uang yang dihasilkan. • Evaluasi hasil. • Integritas dalam mencapai target.
			Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> • kekuatan dalam menjaga kepuasan pelanggan. • Kesempurnaan dalam menajalankan

				<ul style="list-style-type: none"> tugas. • Kecakapan. • Keterampilan.
			Waktu penyelesaian	<ul style="list-style-type: none"> • Penyelesaian atau penyerahan tugas tepat waktu. • Efektivitas pelaksanakn tugas. • Manajemen tugas.
			Patuhi prinsip	<ul style="list-style-type: none"> • Proses pelaksanaan sesuai arahan. • Transparansi dan tanggung jawab yang benar harus diikuti. • Berorientasi pada visi perusahaan.
		Flippo (2013:150)	Kemampuan	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan dalam menguasai kondisi tertentu • Kemampuan menerima segala bentuk tugas ada
			Inisiatif	<ul style="list-style-type: none"> • Kontribusi pelaksanaan kerja atas prakarsa sendiri.
			Kesetiaan/loyalitas	<ul style="list-style-type: none"> • Loyalitas dalam pelaksanaan tugas
			Kejujuran	<ul style="list-style-type: none"> • Jujur adalm bekerja

3.8 Analisis data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode partial least squares (PLS). Menggunakan software SmartPLS 3.0 untuk memudahkan penelitian. Untuk menganalisa partial least squares (PLS) adalah teknik statistik multivariat yang melakukan perbandingan antara beberapa variabel dependen dan independen

banyak (Abdillah & Hartono, 2015:161). Tujuan PLS adalah untuk memprediksi pengaruh variabel X terhadap Y dan menjelaskan hubungan teoritis antara dua variabel. PLS mengukur varians antara dua atau lebih blok variabel dan menghasilkan satu set variabel yang optimal untuk varians maksimum (tidak korelasi maksimum) menggunakan beberapa dimensi (Abdillah & Hartono, 2015:163).

3.8.1 Uji Instrumen

Pelaksanaan kegiatan penelitian membutuhkan alat bantu berupa angket, sebelum digunakan, terlebih dahulu harus diperiksa validitas dan reliabilitasnya. Karena menunjukkan sejauh mana instrumen penelitian, pengujian yang sesuai dicapai ditunjukkan di bawah ini.

3.8.1.1 Model Pengukuran

Outer model merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Model ini mengukur hubungan antar indikator dengan struktur yang ditentukan. Hasilnya adalah varians residual dari variabel tak bebas.

3.8.1.1.1 Uji Validitas Konvergen

Pemeriksaan validitas konvergensi di PLS dengan indeks reflektansi dievaluasi berdasarkan faktor beban (korelasi antara skor komponen dan skor konstruksi) metrik konstruksi. Menurut Chin (1995) dalam Abdillah & Hartono (2015) *Rule of thumb* yang digunakan untuk

validitas konvergen adalah *outer loading* > 0,7; *communality* > 0,5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,5. Namun menurut Chin yang dikutip oleh Ghozali (2015) nilai *outer loading* antara 0,5- 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat *convergent validity*.

3.8.1.1.2 Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur - pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Indikator memenuhi validitas identifikasi apabila nilai indikator crossloading variabel maksimum dibandingkan dengan variabel lain. Selain mengamati nilai cross-load, Nilai diskriminan juga dapat diketahui dengan cara lain, yaitu: pertimbangkan nilai *Average Variant Extracted* (AEV) untuk masing-masing Indikator diperlukan bahwa nilainya harus > 0,5 untuk model yang bagus.

3.8.1.1.3 *Composite Reliability*

Composite reliability adalah bagian yang berfungsi menguji reliabilitas nilai indeks pada suatu variabel. Sebuah variabel dapat dideklarasikan untuk memenuhi *Composite reliability* jika memiliki nilai *composite reliability* > 0,6 Ghozali (2015).

3.8.1.1.4 *Cronbach"s Alpha*

Cronbach"s Alpha digunakan untuk mengukur batas bawah nilai keandalan suatu proyek. Sebuah variabel dapat dideklarasikan sebagai

tepercaya atau isi cronbach's alpha jika memiliki cronbach's alpha $> 0,7$ (Abdillah & Hartono, 2015).

3.8.1.2 Model Struktural

Inner relation, structural model & substantive theory (Inner Model) adalah model struktural yang membangun hubungan antara variabel laten, yang menggambarkan hubungan antara variabel laten sebagai fungsi dari pada teori dasar. Model digunakan untuk memprediksi hubungan hubungan sebab akibat antara variabel laten. Model struktural dievaluasi dengan tes kegunaan *Path Coefficient*, Uji Kebaikan (*Goodness of Fit*) dan Uji Hipotesis.

3.8.1.2.1 Uji *Path Coefficient*

Evaluasi koefisien orbital digunakan untuk mengetahui pengaruh atau kuatnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Sedangkan *Coefficient Determination (R-square)* digunakan untuk mengukur bagian dari variabel dependen yang dipenuhi oleh variabel lainnya. Chin dalam (Abdillah & Hartono, 2015) menyebutkan hasil R^2 sebesar 0,67 ke atas untuk variabel laten dependen dalam model structural mengidentifikasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen termasuk dalam kategori baik. Sedangkan jika hasilnya sebesar 0,33-0,67 maka termasuk kategori sedang, dan jika hasilnya sebesar 0,19- 0,33 maka termasuk dalam kategori lemah.

3.8.1.2.2 Uji Kebaikan

Penilaian *good of fit* diketahui dari nilai *Q-square*. Nilai *Q-square* memiliki arti yang sama dengan *coefficient determination (R-square)* pada analisis regresi. Koefisien korelasi adalah kekuatan hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas memiliki nilai antara 01. Jika R mendekati 1 maka dapat dikatakan berhubungan erat dan sebaliknya. Nilai yang mendekati 1 berarti Variabel independen menyediakan hampir semua informasi diperlukan untuk memprediksi variabel terikat.

3.8.1.2.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan uji t statistik dan P values. Sebuah tes Uji - t (uji signifikansi parsial) dilakukan untuk mengeksplorasi efek dari variabel independen pada variabel terikat secara parsial. Hipotesis ini dapat dinyatakan diterima jika nilai P values < 0,05. Hipotesis yang diterima berarti bahwa variabel tersebut independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Hasil tes ini menggunakan software SmartPLS 3.0 dapat dilihat dengan pengukuran bootstrap pada path coefficient.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1.1. Profil Perusahaan

Usaha susu kedelai merupakan mudah dalam pembuatannya. Dengan teknologi serta perlengkapan yang simpel, dan tidak diperlunya keahlian spesial sehingga bisa melaksanakan pengolahan kedelai jadi susu kedelai. Usaha ini dimulai dari usaha rumahan yang terletak di Perum Bumi Wirolegi Permai A8, Krajan, Wirolegi, Kec. Sumbersari, Kabupaten Jember. Strategi pemasarannya dapat diawali dari mulut ke mulut ke orang sebelah, sanak kerabat serta teman. Usaha ini diseleksi karena prospek pengolahan kedelai jadi susu kedelai saat ini lumayan menjanjikan, isi gizi yang tercantum didalamnya mempunyai isi yang diperlukan manusia. Untuk itu produk ini tampaknya butuh diperhitungkan dalam menyusun pola menu tiap hari untuk insan yang mencermati kesehatan. Cuma dengan teknologi serta perlengkapan yang simpel, dan tidak diperlukannya keahlian spesial, siapapun bisa melaksanakan pengolahan kedelai menjadi susu kedelai. produk ini sesuai buat seluruh golongan dari tua hingga yang muda.

Tujuan utama bisnis susu kedelai ini tidak lebih serta tidak lain merupakan mendapatkan keuntungan sebab seluruh orang yang berbisnis mulanya berawal dari niatan serta kemauan mereka buat mendapatkan keuntungan sehingga timbul

ilham buat melaksanakan usaha dari kemauan mereka tersebut. Yang kedua dengan mendirikan Bisnis Sule bisa membuka lapangan pekerjaan untuk orang lain, secara tidak langsung mampu mengurangi jumlah pengangguran. Membuka usaha minuman semacam minuman siap saji ini lumayan menjanjikan sebab masyarakat yang cenderung konsumtif serta mencermati efisiensi waktu, tempat serta tenaga lebih memilah perihal semacam ini ditangani oleh pihak tertentu yang kompeten. Tujuan usaha susu kedelai ialah:

- A. Menyajikan menu minuman baru yang sehat serta bergizi.
- B. Menghadirkan susu kedelai dengan tata metode penyajian yang menarik, lezat, serta sehat.

4.1.1.2 Visi Misi Perusahaan

- A. Visi SKM dapat menjadi perusahaan susu kedelai pertama dan sukses di skala nasional dan selalu memberikan produk dan bahan – bahan yang terbaik.
- B. Misi :
 1. SKM menghasilkan produk yang berkualitas dan terjamin mutunya
 2. SKM menghasilkan produk yang bermanfaat bagi konsumen karena berasal dari alam 100% tanpa bahan pengawet
 3. SKM memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumen
 4. SKM menjaga kepercayaan konsumen untuk setia terhadap produk yang dihasilkan

4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 80 orang. Karakteristik responden yang dideskripsikan dalam penelitian ini antara lain : jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Deskripsi karakteristik responden berdasarkan pada identifikasi karakteristik yang diperoleh dari hasil jawaban responden pada kuesioner yang telah disebar. Berdasarkan hasil penelitian deskripsi karakteristik responden adalah sebagai berikut.

4.1.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan jenis kelamin

Distribusi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam table 4.1 sebagai berikut.

Tabel 4. 1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah responden	Presentase
Laki – laki	58	73%
Perempuan	22	27%
Jumlah	80	100%

Sumber: Data primer Diolah 2022

Berdasarkan table 4.1 diketahui bahwa responden berjenis laki – laki lebih mayoritas dibandingkan dengan responden perempuan dengan jumlah 58 orang (73%). Sedangkan dengan responden perempuan yang berjumlah 22 orang (27%). Dengan hal ini menyatakan bahwa dalam PT. Susu Kedelai Madu Jember lebih banyak pegawai laki – laki daripada perempuan dengan selisih yang cukup signifikan.

4.1.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Distribusi karakteristik responden berdasarkan usia disajikan dalam table 4.2 sebagai berikut.

Tabel 4. 2 Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah responden	presentase
20 – 25 tahun	33	41%
26 – 30 tahun	18	22%
31 – 35 tahun	13	16%
36 – 40 tahun	10	13%
>40 tahun	6	8%
Jumlah	80	100%

Sumber: Data primer Diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.2 diketahui bahwasannya responden yang berusia 20 – 25 tahun berjumlah 33 orang (41%). Sedangkan responden yang berusia 26 – 30 tahun berjumlah 18 orang (22%), responden dengan usia 31 – 35 tahun berjumlah 13 orang (16%), responden dengan usia 36 – 40 tahun berjumlah 10 orang (13%). Dan yang terakhir responden dengan usia >40 tahun berjumlah 6 orang (8%). Dari hal ini dapat disimpulkan yang bekerja di PT Susu Kedelai Madu Jember mayoritas adalah orang dengan usia muda.

4.1.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Distribusi karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir disajikan dalam table 4.3 sebagai berikut.

Tabel 4. 3 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Jumlah responden	Presentase
SD	15	19%
SMP	23	29%
SMA	41	51%
S1	1	1%
Jumlah	80	100%

Sumber: Data primer Diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa responden dengan lulusan SMA menjadi mayoritas dengan jumlah 41 orang (51%). Selanjutnya responden dengan lulusan SMP yang jumlah 23 orang (23%), dengan lulusan SD yang berjumlah 15 orang (19%). Dan yang terakhir dengan lulusan S1 yang berjumlah 1 orang (1%). Dengan hal ini dapat disimpulkan bahwa PT. Susu Kedelai Madu Jember memiliki pegawai dengan mayoritas lulusan SMA, sedangkan yang paling sedikit ialah pegawai dengan lulusan S1.

4.1.3 Deskripsi Jawaban Responden

4.1.3.1 Variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)

Gaya kepemimpinan situasional dalam penelitian ini diukur menggunakan 15 indikator. Adapun distribusi jawaban responden yang diperoleh terkait variabel gaya kepemimpinan situasional disajikan dalam tabel 4.4 berikut.

Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional

Indikator	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Rata – rata Skor
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	11	14%	0	0%	1	1%	61	76%	7	9%	3,663
X1.2	11	14%	2	2%	30	38%	36	45%	1	1%	3,175
X1.3	11	14%	0	0%	1	1%	67	84%	1	1%	3,587
X1.4	11	14%	14	18%	2	2%	52	65%	1	1%	3,225
X1.5	11	14%	23	29%	24	30%	21	26%	1	1%	2,725
X1.6	12	15%	11	14%	11	14%	18	23%	28	35%	3,487
X1.7	12	15%	4	5%	12	15%	24	30%	28	35%	3,650
X1.8	11	14%	29	36%	30	38%	10	13%	0	0%	2,487
X1.9	11	14%	0	0%	5	6%	44	55%	20	25%	3,775
X1.10	11	14%	24	30%	17	21%	18	23%	10	13%	2,900

Sumber: Data primer Diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui jawaban responden mengenai gaya kepemimpinan situasional (X1) adalah sebagai berikut.

1. Pada item X1.1 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 menyatakan tidak setuju, 1 responden menyatakan netral, dan yang terbanyak ialah 61 responden menyatakan setuju, sementara 7 responden menyatakan sangat setuju. Adapaun rata-rata jawaban responden ialah 3,663 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin memberikan arahan dan instruksi dengan jelas”
2. Pada item X1.2 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 2 responden menyatakan tidak setuju, 30 responden menyatakan netral, 36 responden menyatakan setuju, dan 1 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,175 sehingga

dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya harus diberi perintah dalam melaksanakan tugas”.

3. Pada item X1.3 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 1 responden menyatakan netral, 67 responden menyatakan setuju, dan 1 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,587 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya diperkenalkan dengan aturan dan prosedur perusahaan”.
4. Pada item X1.4 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 14 responden menyatakan tidak setuju, 2 responden menyatakan netral, 52 responden menyatakan setuju, dan 1 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,225 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin memberikan dukungan dan kepercayaan terhadap karyawan”.
5. Pada item X1.5 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 23 responden menyatakan tidak setuju, 24 responden menyatakan netral, 21 responden menyatakan setuju, dan 1 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 2,725 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden tidak setuju dengan pernyataan “Pemimpin harus memberikan orientasi tugas yang tinggi”.
6. Pada item X1.6 12 responden menyatakan sangat tidak setuju, 11 responden menyatakan tidak setuju, 11 responden menyatakan netral,

18 responden menyatakan setuju, dan 28 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,487 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin mendorong karyawan untuk saling berbagi pendapat”.

7. Pada item X1.7 12 responden menyatakan sangat tidak setuju, 4 responden menyatakan tidak setuju, 12 responden menyatakan netral, 24 responden menyatakan setuju, dan 28 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,650 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pemimpin memfasilitasi pekerjaan dengan semangat yang ditunjukkan”.
8. Pada item X1.8 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 29 responden menyatakan tidak setuju, 30 responden menyatakan netral, 10 responden menyatakan setuju, dan 0 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 2,487 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden tidak setuju dengan pernyataan “Pemimpin saya merupakan sosok pendengar yang baik”.
9. Pada item X1.9 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 5 responden menyatakan netral, 44 responden menyatakan setuju, dan 20 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,775 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan

“Saya diberi tanggung jawab atas proses pembuatan keputusan dan pelaksanaan tugas”.

10. Pada item X1.10 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 24 responden menyatakan tidak setuju, 17 responden menyatakan netral, 18 responden menyatakan setuju, dan 10 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 2,900 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden tidak setuju dengan pernyataan “Pemimpin memberikan pengawasan terhadap berlangsungnya pekerjaan”.

4.1.3.2 Variabel Disiplin Kerja (X2)

Disiplin kerja dalam penelitian ini diukur menggunakan 10 indikator. Adapun distribusi jawaban responden yang didapat terkait variabel disiplin kerja disajikan dalam tabel 4.5 sebagai berikut.

Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Indikator Disiplin Kerja

Indikator	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Rata – rata skor
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	11	14%	19	24%	2	3%	45	56%	3	4%	3,125
X2.2	11	14%	0	0%	2	3%	66	83%	1	1%	3,575
X2.3	11	14%	0	0%	8	10%	55	69%	6	8%	3,562
X2.4	11	14%	0	0%	13	16%	54	68%	1	1%	3,425
X2.5	11	14%	0	0%	8	10%	60	75%	1	1%	3,500
X2.6	11	14%	5	6%	6	8%	50	63%	7	9%	3,600
X2.7	11	14%	3	4%	8	10%	50	63%	8	10%	3,587
X2.8	8	10%	3	4%	18	23%	51	64%	0	0%	3,362
X2.9	11	14%	14	18%	9	11%	24	30%	22	28%	3,400
X2.10	11	14%	15	19%	22	28%	26	33%	6	8%	3,013

Sumber: Data primer Diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui jawaban responden mengenai disiplin kerja (X2) adalah sebagai berikut.

1. Pada item X2.1 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 19 responden menyatakan tidak setuju, 2 responden menyatakan netral, 45 responden menyatakan setuju, dan 3 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,125 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Tingkat kehadiran saya tinggi”.
2. Pada item X2.2 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 2 responden menyatakan netral, 66 responden menyatakan setuju, dan 1 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,575 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya selalu hadir tepat waktu”.
3. Pada item X2.3 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 8 responden menyatakan netral, 55 responden menyatakan setuju, dan 6 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,562 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya bertanggung jawab atas tugas yang diberikan”.
4. Pada item X2.4 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 13 responden menyatakan netral, 54 responden menyatakan setuju, dan 1 responden menyatakan sangat

setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,425 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya selalu taat ketentuan jam kerja”.

5. Pada item X2.5 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 8 responden menyatakan netral, 60 responden menyatakan setuju, dan 1 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,500 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya senantiasa menggunakan jam kerja dengan efektif dan efisien”.
6. Pada item X2.6 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 5 responden menyatakan tidak setuju, 6 responden menyatakan netral, 50 responden menyatakan setuju, dan 7 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,600 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya selalu berhati-hati dalam menjalankan tugas saya”.
7. Pada item X2.7 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 3 responden menyatakan tidak setuju, 8 responden menyatakan netral, 50 responden menyatakan setuju, dan 8 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,587 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya selalu penuh dengan perhitungan dalam mengambil sebuah keputusan”.

8. Pada item X2.8 8 responden menyatakan sangat tidak setuju, 3 responden menyatakan tidak setuju, 18 responden menyatakan netral, 51 responden menyatakan setuju, dan 0 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,362 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Perusahaan selalu mengutamakan keselamatan kerja karyawan”.
9. Pada item X2.9 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 14 responden menyatakan tidak setuju, 9 responden menyatakan netral, 24 responden menyatakan setuju, dan 22 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,400 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Perusahaan selalu memberikan tindakan yang baik terhadap pelanggan”.
10. Pada item X2.10 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 15 responden menyatakan tidak setuju, 22 responden menyatakan netral, 26 responden menyatakan setuju, dan 6 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,013 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya memiliki kepribadian yang baik”.

4.1.3.3 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur menggunakan 12 indikator. Adapun distribusi jawaban responden yang diperoleh terkait variabel kinerja karyawan disajikan dalam tabel 4.6 berikut.

Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Indikator Kinerja Karyawan

indikator	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Rata – rata skor
	F	%	F	%	F	%	F	%	f	%	
Y.1	11	14%	6	8%	8	10%	46	58%	9	11%	3,450
Y.2	11	14%	56	70%	10	13%	3	4%	0	0%	2,062
Y.3	17	21%	52	65%	11	14%	0	0%	0	0%	1,925
Y.4	11	14%	0	0%	11	14%	51	64%	7	9%	3,538
Y.5	11	14%	0	0%	4	5%	60	75%	5	6%	3,600
Y.6	12	15%	48	60%	18	23%	2	3%	0	0%	2,125
Y.7	12	15%	39	49%	29	36%	0	0%	0	0%	2,212
Y.8	11	14%	0	0%	17	21%	49	61%	3	4%	3,413
Y.9	11	14%	0	0%	17	21%	52	65%	0	0%	3,375
Y.10	11	14%	0	0%	3	4%	61	76%	4	5%	3,587
Y.11	11	14%	11	14%	3	4%	55	69%	0	0%	3,275
Y.12	11	14%	9	11%	14	18%	25	31%	20	25%	3,462

Sumber: Data primer Diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui jawaban responden mengenai kinerja karyawan (Y) adalah sebagai berikut.

1. Pada item Y.1 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 6 responden menyatakan tidak setuju, 8 responden menyatakan netral, 46 responden menyatakan setuju, dan 9 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,450 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya selalu bisa mencapai target perusahaan”.
2. Pada item Y.2 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 56 responden menyatakan tidak setuju, 10 responden menyatakan netral, 3 responden menyatakan setuju, dan responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 2,062 sehingga dapat dikatakan bahwa

mayoritas responden tidak setuju dengan pernyataan “Saya selalu mengevaluasi hasil pekerjaan saya”.

3. Pada item Y.3 17 responden menyatakan sangat tidak setuju, 52 responden menyatakan tidak setuju, 11 responden menyatakan netral, 0 responden menyatakan setuju, dan 0 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 1,925 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden tidak setuju dengan pernyataan “Saya selalu mengutamakan integritas dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan”.
4. Pada item Y.4 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 11 responden menyatakan netral, 51 responden menyatakan setuju, dan 7 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,538 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Perusahaan melakukan pengawasan pekerjaan untuk menjaga kualitas demi kepuasan pelanggan”.
5. Pada item Y.5 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 4 responden menyatakan netral, 60 responden menyatakan setuju, dan 5 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,600 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya selalu memastikan pekerjaan saya selesai dengan sempurna”.
6. Pada item Y.6 12 responden menyatakan sangat tidak setuju, 48 responden menyatakan tidak setuju, 18 responden menyatakan netral, 2 responden

menyatakan setuju, dan 0 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 2,125 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden tidak setuju dengan pernyataan “Saya memiliki kecakapan dalam melaksanakan pekerjaan”.

7. Pada item Y.7 12 responden menyatakan sangat tidak setuju, 39 responden menyatakan tidak setuju, 29 responden menyatakan netral, 0 responden menyatakan setuju, dan 0 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 2,212 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden tidak setuju dengan pernyataan “Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan keterampilan yang saya miliki”.
8. Pada item Y.8 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 17 responden menyatakan netral, 49 responden menyatakan setuju, dan 3 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,413 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu”.
9. Pada item Y.9 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 17 responden menyatakan netral, 52 responden menyatakan setuju, dan 0 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,375 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya selalu mengerjakan tugas saya secara efektif”.

10. Pada item Y.10 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 0 responden menyatakan tidak setuju, 3 responden menyatakan netral, 61 responden menyatakan setuju, dan 4 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,587 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Perusahaan memiliki manajemen yang bagus”.
11. Pada item Y.11 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 11 responden menyatakan tidak setuju, 3 responden menyatakan netral, 55 responden menyatakan setuju, dan 0 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,275 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Saya melaksanakan tugas sesuai dengan arahan”.
12. Pada item Y.12 11 responden menyatakan sangat tidak setuju, 9 responden menyatakan tidak setuju, 14 responden menyatakan netral, 24 responden menyatakan setuju, dan 20 responden menyatakan sangat setuju. Rata-rata frekuensi jawaban responden ialah 3,462 sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan “Pekerjaan yang saya lakukan selalu berorientasi pada visi perusahaan”.

4.1.4 Analisis Data

Hasil jawaban dari responden sebanyak 80 orang yang diakumulasi jadi suatu informasi riset yang kemudian dianalisa lebih lanjut sebagai acuan dalam riset mengenai pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Analisa informasi menggunakan tata cara Partial Least

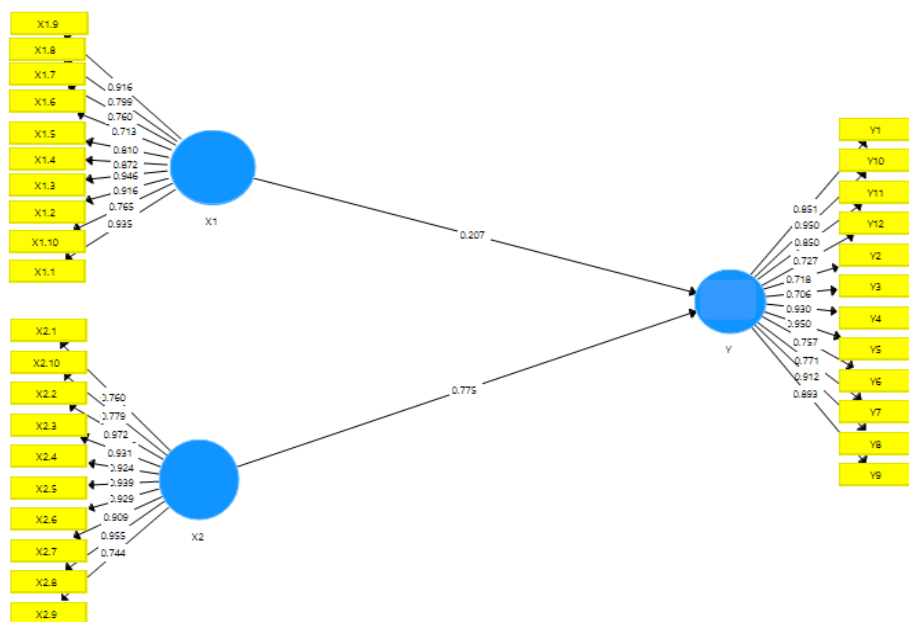
Square(PLS) dengan dorongan aplikasi SmartPLS 3. 0. Pada pengolahan informasi pada SmartPLS 3. 0 ada 2 penilaian model ialah outer model serta inner model.

Dalam penilaian outer model ada 2 uji ialah uji validitas dan uji reabilitas. Sebaliknya pada inner model digunakan utntuk menunjukkan ikatan antar variabel yang digunakan untuk menarik kesimpulan dari hasil riset. Penilaian inner model terdiri dari uji kebaikan(goodness of fit), uji path coefficient, serta uji hipotesis.

4.1.4.1 Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

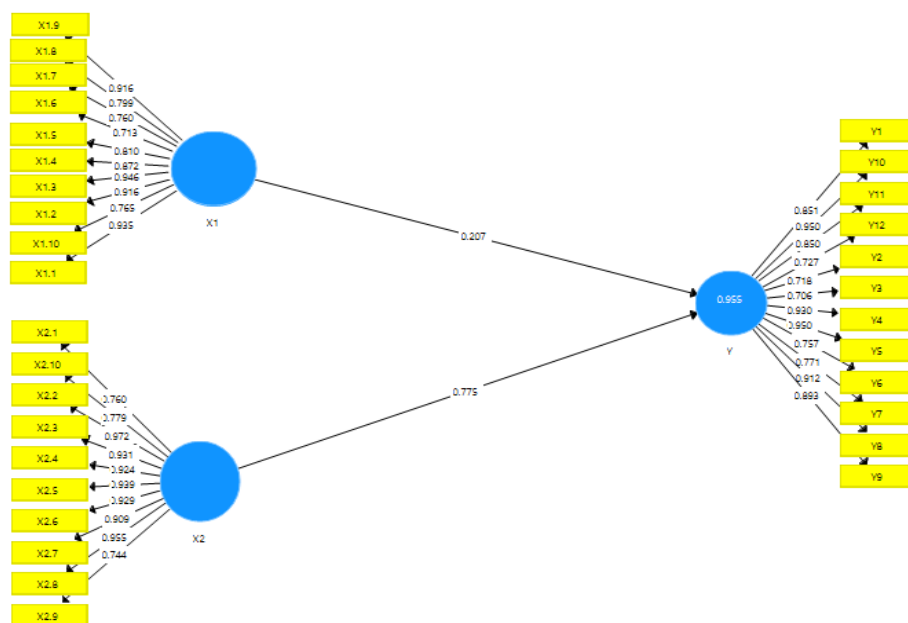
Berikut ini merupakan skema model PLS yang digunakan dalam penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Gambar 4. 1 Inner Weight



Model outer pada penitilan ini menghasilkan variabel kepemimpinan situasional yang menggunakan 10 indikator, variabel disiplin kerja yang menggunakan 10 indikator, selanjutnya kinerja karyawan dengan menggunakan 12 indikator.

Gambar 4. 2 Outer Weight



4.1.4.2 Evaluasi Model Outer

Ada 4 nilai kriteria buat mengevaluasi outer model reflektif. Sesuai dengan komentar Chin (dalam Ghazali 2015) dimana keempat kriteria tersebut digunakan buat menguji validitas serta reliabilitas. Evaluasi tersebut dilakukan dengan memandang nilai *Convergent Validity Lewat Loading Factor*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability*, Serta *Cronbach's Alpha*. Berikut ini

ialah ringkasan pendek dari keempat kriteria yang digunakan dalam uji validitas serta reliabilitas.

1. *Convergent Validity*: sebuah variabel akan dianggap valid berdasarkan *Convergent Validity* jika nilai *communality* $> 0,7$, *loading factor* pada semua indikator memiliki nilai $> 0,7$ atau minimal memiliki nilai diantara $0,5-0,5$, dan nilai *average variance extracted (AVE)* harus $> 0,5$
2. *Discriminant validity*: sebuah variabel akan dianggap valid berdasarkan *Discriminant validity* jika memiliki nilai cross loading setiap indikator pada setiap variabelnya memiliki nilai terbesar dibandingkan pada variabel lainnya dan memiliki nilai *average variance extracted (AVE)* harus $> 0,5$.
3. *Composite reliability*: sebuah variabel akan dinyatakan reliable berdasarkan *Composite reliability* jika setiap variabel memiliki nilai $> 0,6$.
4. *Cronbach's Alpha*: sebuah variabel dapat dinyatakan reliable berdasarkan *Cronbach's Alpha* jika setiap variabel memiliki nilai $> 0,7$.

4.1.4.2.1 Uji Validitas

1. *Convergent Validity*

Berdasarkan pada *convergent validity*, suatu variabel dapat dinyatakan valid dengan melihat nilai loading faktornya. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi *convergent validity* jika memiliki nilai outer loading pada semua indikator pada setiap variabelnya sebesar $> 0,7$. Berikut ini merupakan nilai outer loading pada penelitian ini.

Tabel 4. 7 Outer loading

Variabel	Indikator	Outer Loading
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	X1.1	0,935
	X1.2	0,916
	X1.3	0,946
	X1.4	0,872
	X1.5	0,810
	X1.6	0,713
	X1.7	0,760
	X1.8	0,799
	X1.9	0,916
	X1.10	0,765
Disiplin Kerja (X2)	X2.1	0,760
	X2.2	0,972
	X2.3	0,931
	X2.4	0,924
	X2.5	0,939
	X2.6	0,929
	X2.7	0,909
	X2.8	0,955
	X2.9	0,744
	X2.10	0,779
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,851
	Y2	0,718
	Y3	0,706
	Y4	0,930
	Y5	0,950
	Y6	0,757
	Y7	0,771
	Y8	0,912
	Y9	0,893
	Y10	0,950
	Y11	0,850
	Y12	0,727

Sumber: Data primer Diolah 2022

Berdasarkan data yang telah dipaparkan pada tabel 4.7 dapat diketahui jika nilai pada masing-masing indikator menunjukkan hasil $>0,7$. Terlihat pada variabel gaya kepemimpinan situasional (X1), disiplin kerja (X2), dan Kinerja Karyawan (Y) yang keseluruhan indikatornya,

menunjukkan nilai outer loading sebesar $>0,7$. Hal ini membuat masing-masing indikator pada setiap variabel dapat dinyatakan valid atau dapat Dianalisis lebih lanjut. Selain dengan melihat nilai *outer loading* suatu variabel dapat dikatakan memenuhi *convergent validity* dapat dilakukan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE harus $>0,5$ agar variabel tersebut dapat dinyatakan valid. Berikut ini merupakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada penelitian ini.

Tabel 4. 8 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	0,717	<i>Valid</i>
Disiplin Kerja (X2)	0,789	<i>Valid</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0,704	<i>Valid</i>

Sumber: Data primer Diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.8 dapat diketahui bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) sebesar 0,717, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada variabel Disiplin Kerja (X2) sebesar 0,789, dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,704. Masing-masing variabel menunjukkan nilai $>0,5$. Hal tersebut berarti variabel dapat dinyatakan layak atau valid.

2. *Discriminant Validity*

Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading* dimana suatu indikator akan dinyatakan memenuhi *discriminant validity* jika

memiliki nilai *cross loading* indikator pada tiap variabel lebih tinggi dari daripada variabel lain. Berikut nilai *cross loading* dalam penelitian ini.

Tabel 4. 9 Cross Loading

Variabel	X1	X2	Y
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	0,953	0,935	0,937
	0,916	0,895	0,866
	0,974	0,946	0,961
	0,872	0,842	0,812
	0,810	0,747	0,746
	0,713	0,635	0,652
	0,760	0,757	0,703
	0,799	0,747	0,749
	0,932	0,905	0,916
	0,765	0,663	0,671
Disiplin Kerja (X2)	0,754	0,760	0,725
	0,934	0,972	0,943
	0,877	0,931	0,914
	0,848	0,942	0,893
	0,867	0,939	0,900
	0,905	0,931	0,929
	0,903	0,914	0,909
	0,943	0,955	0,922
	0,724	0,744	0,703
	0,799	0,822	0,776
Kinerja Karyawan (Y)	0,820	0,828	0,851
	0,636	0,660	0,718
	0,612	0,630	0,706
	0,901	0,919	0,930
	0,916	0,945	0,950
	0,714	0,681	0,757
	0,726	0,705	0,771
	0,910	0,912	0,927
	0,851	0,893	0,906
	0,924	0,950	0,954
	0,866	0,850	0,880
	0,653	0,680	0,727

Sumber: Data primer Diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.9 dapat diketahui bahwa *cross loading* tiap indikator pada tiap variabelnya memiliki nilai yang lebih tinggi daripada

variabel yang lainnya. Hal ini dapat diartikan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini bisa dinyatakan memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

4.1.4.2.1 Uji Reliabilitas

1. *Composite reliability*

Suatu variabel dapat dikatakan *reliable* berdasarkan *Composite reliability* jika pada setiap variabel memiliki nilai $>0,6$. Berikut ini merupakan nilai *composite reliability* tiap variabel dalam penelitian ini.

Tabel 4. 10 Composite reliability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	0,962	<i>Reliable</i>
Disiplin Kerja (X2)	0,974	<i>Reliable</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0,966	<i>Reliable</i>

Sumber: Data primer Diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui bahwa nilai *Composite reliability* pada tiap variabel memiliki nilai $>0,6$. Nilai *Composite reliability* pada variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) sebesar 0,962. Nilai *Composite reliability* pada variabel Disiplin Kerja (X2) sebesar 0,974. Sedangkan nilai *Composite reliability* pada variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,966. Dari data yang telah dipaparkan dapat dikatakan bahwa setiap variabel dapat dinyatakan *reliable*.

2. Cronbach's Alpha

Suatu variabel dapat dikatakan memenuhi *cronbach's alpha* jika pada tiap variabel memiliki nilai $> 0,7$. Berikut ini disajikan nilai *cronbach's alpha* tiap variabel dalam penelitian ini.

Tabel 4. 11 Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	0,955	<i>Reliable</i>
Disiplin Kerja (X2)	0,969	<i>Reliable</i>
Kinerja Karyawan (Y)	0,961	<i>Reliable</i>

Sumber: Data primer Diolah 2022

Berdasarkan data pada tabel 4.11 dapat diketahui jika nilai *cronbach's alpha* pada tiap variabel $>0,7$. Nilai *cronbach's alpha* pada variabel Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) sebesar 0,955. Nilai *cronbach's alpha* pada variabel Disiplin Kerja (X2) sebesar 0,969. Nilai *cronbach's alpha* pada variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,961. Dari pemaparan data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel dalam penelitian ini menurut *cronbach's alpha* dapat dinyatakan *reliable*.

4.1.4.3 Evaluasi Inner Model

Pada penelitian ini evaluasi inner model adalah evaluasi yang mencakup beberapa uji yaitu uji path coefficient, uji kebaikan (goodness of fit) dan uji hipotesis. Berikut adalah hasil uji dalam penelitian ini.

4.1.4.3.1 Uji *Path Coefficient*

Evaluasi *path coefficient* dilakukan untuk menunjukkan seberapa besar atau kuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hal ini berdasarkan model *path coefficient*.

Keofisien jalur ini digunakan untuk menyatakan pengaruh ataupun pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Keofisien jalur terbesar yang ditunjukkan oleh variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,775. Sedangkan pengaruh variabel kepemimpinan situasional terhadap kinerja sebesar 0,207. Dinyatakan bahwa semakin tinggi nilai keofisien orbital semakin kuat pengaruh independen terhadap variabel dependen.

4.1.4.3.2 Uji Kebaikan (*Goodness Of Fit*)

Penilaian *good of fit* diketahui dari nilai *Q-square*. Nilai *Q-square* memiliki arti yang sama dengan *coefficient determination (R-square)* pada analisis regresi. Koefisien korelasi adalah kekuatan hubungan antara variabel terikat dan variabel bebas memiliki nilai antara 01. Jika R mendekati 1 maka dapat dikatakan berhubungan erat dan sebaliknya. Nilai yang mendekati 1 berarti Variabel independen menyediakan hampir semua informasi diperlukan untuk memprediksi variabel terikat.

Tabel 4. 12 R - Square

Variabel	R - Square	R – Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,955	0,953

Sumber: Data primer Diolah 2022

Berdasarkan pada tabel 4.12 dapat diperoleh nilai *R – Square* variabel kinerja karyawan sebesar 0,955. Sedangkan *R – Square adjusted* sebesar 0,953. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan sebagian besar termasuk dalam golongan baik. Namun ini belum menjadi tolak ukur pada variabel kinerja karena masih banyak faktor yang belum di uji pada penelitian ini.

4.1.4.3.3 Uji Hipotesis

Pengujian secara statistik pada pengaruh positif yang telah dihipotesiskan menggunakan alat uji Smart PLS yang dilakukan dengan cara simulasi, yaitu menggunakan metode bootstrapping terhadap sampel dalam penelitian ini. Berikut hasil bootstrapping yang akan disajikan pada tabel.

Tabel 4. 13 Result For Inner Weight

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STEV)	T Statistic (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan situasional -> kinerja karyawan	0,207	0,210	0,102	2,035	0,042
Disiplin kerja - > kinerja karyawan	0,775	0,773	0,101	7,661	0,000

Sumber: Data primer Diolah 2022

Dalam pengujian menggunakan PLS dilakukan secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian *bootstrap* ini digunakan untuk meminimalkan masalah ketidak normalan pada data penelitian.

Hasil dari pengujian dengan *bootstrapping* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil dari uji variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai PValues sebesar $0,042 < 0,05$ maka dapat dinyatakan bahwa, **H1 : Gaya kepemimpinan situasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima.**

2. Hasil dari uji variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai PValues sebesar $0,000 < 0,05$ maka dapat dinyatakan bahwa, **H2 : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima.**

3. Untuk menguji penelitian H3 dalam penelitian ini menggunakan SPSS dengan alat Uji F (secara simultan), pada dasarnya uji statistik F digunakan untuk menunjukkan apakah variabel bebas (X) dimana terdiri dari gaya kepemimpinan situasional (X1) dan disiplin kerja (X2) yang dimasukkan dalam model memiliki pengaruh secara bersama – sama (simultan) dalam menjelaskan isi informasi terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y). Ghozali (2016) Tingkatan yang digunakan adalah sebesar 0.5 atau 5%, jika nilai signifikan $F < 0.05$ maka dapat diartikan bahwa variabel independen secara simultan mempengaruhi variabel dependen ataupun sebaliknya.

Hasil dari uji F pada penelitian ini akan ditampilkan pada tabel berikut :

Tabel 4. 14 Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1.	Regression	7453. 318	2	3726. 659	723. 473	.000 ^a
	Residual	396. 632	77	5. 151		
	Total	7849. 950	79			
a. Predictors: (Constant), X2, X1						
b. Dependent Variable: Y						

Sumber: Data primer Diolah 2022

Dapat disimpulkan bahwa **H3 : Gaya kepemimpinan situasional dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima**. Hal ini dapat dilihat dari nilai Fhitung sebesar 723.473. sedangkan nilai signifikan yang dihasilkan yaitu 0.000 yang dimana lebih kecil dari 0.05.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1 Gaya Kepemimpinan Situasional Berpengaruh Signifikan Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari pengujian inner model pada path coefficient antara variabel gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil bahwasannya gaya kepemimpinan situasional memiliki hasil pengaruh positif signifikan dan hipotesis diterima dengan nilai hasil P Value $0.042 < 0,05$. Dimana semakin baik gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau perusahaan maka kinerja karyawan akan semakin baik. Hal ini juga dibuktikan dengan rata – rata jawaban frekuensi (mean) tertinggi pada jawaban kuesioner variabel gaya kepemimpinan situasional, dimana karyawan PT. Susu Kedelai Madu Jember merasa bahwa pemimpin memberikan arahan dan instruksi dengan jelas yang

dimana ini dapat membantu karyawan dalam mengerjakan tugasnya sesuai dengan keinginan perusahaan.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari, dkk (2019), Wijaya (2018) dimana hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Setyorini, dkk (2018), Mudiyantun (2019), dan Mustofa & muafi (2020) yang juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan situasional dengan kinerja karyawan.

Teori yang dapat mendukung hasil penelitian tersebut adalah teori yang dikemukakan oleh Simanjutak (2005:30) menyatakan bahwa kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh hubungan kerja, kemampuan kepemimpinan, motivasi kerja, kapasitas kerja, keterampilan, fasilitas kerja, etos kerja dan teknologi. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berperan sangat penting untuk mencapai efisiensi kerja. Jika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada, karyawan akan dapat bekerja dengan nyaman dan semangat yang tinggi untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan dengan bagus.

Hal ini sesuai dengan kajian islam dalam (QS. An-Nisaa':58) yang menerangkan bahwa kepemimpinan pendidikan harus diberikan kepada orang yang dapat dan bisa menjalankan amanatnya, bisa melihat situasi dan kondisi serta bisa

berbuat adil bagi bawahannya sesuai dengan pendekatan teori dan gaya kepemimpinan situasional.

4.2.2 Disiplin Kerja Berpengaruh Signifikan Secara Parsial Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari pengujian inner model pada *path coefficient* antara variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil bahwasannya disiplin kerja memiliki hasil pengaruh positif signifikan dan hipotesis diterima dengan nilai hasil P Value $0,000 < 0,05$. Dimana semakin tinggi disiplin kerja dalam sebuah perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini juga dibuktikan dengan jawaban kuesioner yang sudah diisi oleh responden, dimana rata – rata karyawan setuju bahwa karyawan selalu menggunakan jam kerja dengan efektif dan efisien yang dimana ini menunjukkan bahwa disiplin kerja memacu setiap karyawannya agar dapat menggunakan dan memanfaatkan waktu sebaik mungkin yang ini akan berdampak baik terhadap perusahaan.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Ichsan dkk (2020), Lestari dkk (2020) dimana hasilnya menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hasibuan & Silvya (2019), Iptian, dkk (2020), dan Azzahra, dkk (2019) yang juga menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan.

Teori yang dapat mendukung hasil penelitian tersebut adalah teori yang dikemukakan oleh Trahan dan Steiner (1998) mengemukakan bahwa “disiplin

kerja secara positif dikaitkan dengan kinerja karyawan, karena dengan disiplin maka pemimpin dapat menerapkan suatu tindakan agar standar kerja yang ditetapkan dapat dipatuhi oleh pegawai”. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan bekerja dengan disiplin. Disiplin kerja menjadi salah satu acuan penilaian hasil kerja. Orang yang bisa menunjukkan sikap disiplin dalam bekerja cenderung tepat dan bertanggung jawab dalam mengambil keputusan besar untuk tugas yang diberikan. Berat ringannya tugas yang diberikan kepada pekerja dirasakan atau diperlakukan berbeda dari pekerja lain, itu tergantung pada persepsi individu tentang pekerjaan itu. Kesadaran yang lebih besar akan misi dan tanggung jawab ini akan menimbulkan disiplin kerja. Pekerja yang kompeten menyelesaikan semua masalah yang berhubungan dengan pekerjaan cenderung lebih mungkin untuk menyelesaikan tugas tepat waktu.

Hal ini apabila dilihat dalam pandangan islam dimana seseorang yang bekerja secara disiplin berarti sudah dapat melaksanakan amanah dengan baik. Dimana seorang yang bekerja secara berorganisasi menghendaki akan perubahan dan mencapai tujuan yang telah direncanakan. Disiplin dalam arti ketaatan pada peraturan yang telah ditetapkan antara lain surat An-Nisa ayat 59.

4.2.3 Gaya Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja Berpengaruh Signifikan Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil uji F variabel bebas X yang terdiri dari gaya kepemimpinan situasional (X1) dan disiplin kerja (X2) mempunyai pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y) hal ini dapat dilihat pada nilai signifikan yang dihasilkan yaitu 0.000 yang dimana lebih kecil dari 0.05. Sehingga dapat

disimpulkan terdapat pengaruh positif signifikan dan hipotesis dapat diterima. Dimana kinerja karyawan dapat dipengaruhi dengan gaya kepemimpinan situasional dan disiplin kerja. Berdasarkan hasil jawaban responden dari kuesioner yang telah disebar, karyawan PT. Susu Kedelai Madu Jember merasa puas dengan gaya kepemimpinan yang dilakukan perusahaan. Hal ini dipengaruhi dengan bukti jawaban yang paling dominan yaitu pemberian arahan yang baik dan jelas dalam setiap pelaksanaan tugas. Sedangkan disiplin kerja pada PT. Susu Kedelai Madu Jember menunjukkan tren yang positif dari segi peraturan dan kebijakan yang diberikan oleh perusahaan yang membuat karyawan menjadi lebih efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugasnya.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Purnamasari, dkk (2019), dimana hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Teori yang dapat mendukung hasil penelitian tersebut adalah teori yang dikemukakan oleh (Ghozali, 2016) uji F bertujuan untuk mencari apakah variabel independent secara bersama – sama (simultan) mempengaruhi variabel dependen. Tingkatan yang dilakukan dalam uji ini adalah sebesar 0,5 atau 5%, apabila nilai signifikan $F < 0.05$ maka dapat dikatakan bahwa variabel independen secara bersama – sama mempengaruhi variabel dependen. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan mendapatkan gaya kepemimpinan yang sesuai serta dibarengi dengan tingkat disiplin yang baik maka ini akan dapat membangun seseorang untuk mengoptimalkan kinerjanya yang ini akan berdampak atas keberhasilan pencapaian dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Kinerja adalah bentuk nyata dari nilai, keyakinan, dan pemahaman yang dimiliki dan berdasarkan prinsip-prinsip etika yang kuat dan dapat memotivasi untuk menghasilkan karya yang berkualitas. Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surat Al-Fath ayat 29. Ayat tersebut menjelaskan bahwa tujuan seorang muslim bekerja adalah mencari keridhaan Allah SWT dan memperoleh keutamaan (kualitas dan hikmah) dari hasil yang diperoleh. Jika keduanya itu telah menjadi fondasi karyanya itu menciptakan kinerja bagus.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan situasional memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT Susu kedelai Madu Jember. Hal ini dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan situasional mampu mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat kinerja karyawan yang dimiliki. Gaya kepemimpinan situasional dirasa tepat untuk diterapkan pada PT. Susu Kedelai Madu Jember untuk meningkatkan kinerja karyawan.
2. Disiplin kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT Susu kedelai Madu Jember. Hal ini dapat diartikan bahwa disiplin kerja mampu mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat kinerja karyawan. Semakin tinggi disiplin kerja yang dimiliki karyawan PT. Susu Kedelai Madu Jember maka akan semakin tinggi kinerja karyawan.
3. Gaya kepemimpinan situasional dan disiplin kerja memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Susu Kedelai Madu Jember. Hal ini dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan situasional dan disiplin kerja mampu mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat kinerja karyawan. apabila semakin tinggi tingkat gaya kepemimpinan situasional

dan disiplin kerja dirasakan karyawan maka akan semakin tinggi juga tingkat kinerja karyawan terhadap perusahaan begitu juga sebaliknya.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan di atas, penulis memberikan beberapa saran yang dapat digunakan untuk objek penelitian dan penelitian selanjutnya. Berikut ini adalah beberapa saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan :

1. Gaya kepemimpinan situasional dan disiplin kerja merupakan hal yang sangat penting yang harus diperhatikan kembali. Hendaknya untuk melakukan pendekatan –pendekatan untuk meminimalisir terjadinya kinerja yang menurun pada karyawan. Hal tersebut bisa dilakukan dengan melakukan pendekatan secara emosional, membuat lingkungan kerja menjadi lebih kondusif, peningkatan komunikasi antar karyawan maupun karyawan dengan atasan, pemberian waktu bekerja lebih banyak, dan perbaikan gaya kepemimpinan.
2. Melakukan apresiasi terhadap kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Hal tersebut dapat meningkatkan rasa puas dan kepercayaan diri dalam diri karyawan. Selain itu juga akan meningkatkan loyalitas diri karyawan terhadap tempatnya bekerja.
3. Penelitian-penelitian lebih lanjut, hendaknya menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena dengan semakin baik kinerja dari karyawan maka akan berpengaruh baik juga bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, Majid. (2012). *Perkembangan Manajemen Pendidikan*. Jakarta: Cipta Restu Fellynda.
- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis*. Penerbit ANDI.
- Ahmadi, Ahmad. (2010). *Ilmu Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Artikunto, Suharsimi. (2012). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta
- As-Shiddieqy. (2011). *T.M.H..Kuliah Ibadah*. Yogyakarta: Pustaka Rizki Putra.
- Anggraini, Trisna Ayu, Leonard Adrie Manafe (2021). Karakteristik Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Old Town White Coffee.
- Azzahra, Maulia. (2019). The Effect of Work Discipline on Employees' Performance of PT Wiratanu Persada Tama Jakarta. *Jurnal of Integrative Business and Economics Research*. Vol 8 (1). 136.
- Araffat, Moh. Yassir. (2020). The Influence of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance in the Department of Transportation Dompu District. *Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. Vol 7 (8). 756 – 767.
- Arisanti, Kartika, Dwi, Santoso, Ariadi & Wahyuni, Siti. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Nganjuk. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*. Vol 2 (1), 101.
- Edy, S. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Edison, Emron. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Flippo, Edwin B. (2013). *Manajemen personalia Edisi Ketujuh*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Ghozali, I. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Penerbit Undip.
- Ghozali, (2016) *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23. Edisi 8*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Jasman Saripuddin, Silvya, Beby. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Banda Aceh: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) Universitas Serambi Mekkah.
- Iptian, Riut, Zamroni & Efendi, Riyanto. (2020). *The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance*. *Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. Vol 7 (8), 145.
- Ichsan, Reza Nurul, Surianta, Eddi Lukman, & Nasution. (2021) Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di

- Lingkungan Ajudan Jenderal Daerah Militer (Ajendam) – I Bukitbarisan Medan. *Jurnal Darma Agung*. Vol 28 (2), 187 – 188.
- Kasmir. (2016). *Faktor Yang Mempengaruhi Dan Dipengaruhi Kinerja Pegawai*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kelibulin, Slamet Edy. (2020). *The Effect of Work Discipline on a Employee Performance (The Health Office Case Study of Tanimbar Island)*. *Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. Vol 20 (3), 850.
- Lestari, Yunia, Mulia, Faizal, & Norisanti, Nor. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Ocbc Nisp Cabang Cibadak-Sukabumi (Survey Pada Karyawan Bank Ocbc Nisp Cabang Cibadak). *Jurnal Ekonomi Bisnis*. Vol 3 (3), 38 – 39.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2005). *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Bandung: Pustaka Pelajar, Bandung.
- Multitama. (2006). *Islamic Business Strategy For Entrepreneurship*. Jakarta: Zikrul Hakim.
- Mudiyantun, Yayan., (2019). *The Investigation of Situational Leadership, and Work Motivation on Kindergarden Teacher Performance*. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*. Vol. 2 (1), 188 – 189.
- Mustofa, Ardian & Muafi. (2021). *The influence of situational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and Islamic organizational citizenship behavior*. *Journal Business & Social Science*. Vol 10 (1), 95 – 106.
- Monteiriol, Mualim. Sularso, Raden, Andi, & Susanto, Budi, Arnis. (2021). *The Influence of Leadership Style and Work Discipline on Employee Performance with Work Motivation at PT. Toyota Auto 2000 Jember Branch*. *Journal of Humanities Social Science*. Vol 4 (6). 75 – 76.
- Pratama, Septian, Abdi. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan *Soft Skill* karyawan Terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Mopoli Raya Medan. *Skripsi*. 112.
- Purwanggono, Cuk, Jaka . (2020). *Buku Ajar Kepemimpinan*. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Wahid Hasyim.
- Purnamasari, Mardiningrum, Halik. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Yatim Mandiri. *Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*. Vol 2 (2), 190.
- Ridlwani, Muhammad, Purwandari, Rahmat, T Syah. (2021). *The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction*. *Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. Vol. 8 (3), 73.
- Rivai, V., & Sagala, D. E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P Dan Mary Coulter. (2012). *Management Global Edition, Eleventh Edition*. New York: Jhon Willey.

- Sutikno, Sobry. (2014). *Pemimpin & Kepemimpinan: Tips Praktis Untuk Menjadi Pemimpin Yang Diidolakan*. Cet. I. Lombok: Holistika.
- Sari, Dwi, Maulidya. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bpsdm Provinsi Jambi.
- Shihab, M. Quraish (2000). *Tafsir Al-Misbah; Pesan, Kesan, Dan Keserasian Al-Qur'an. Cet.I, Vol.2*. Ciputat: Lentera Hati.
- Susanto, Y. (2017). *Kinerja Pegawai*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Syofian Siegar. (2010). *Statistika Deskriptif Untuk Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Supriyanto, A. Sani Dan Masyhuri Machfudz. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Uin Maliki Press.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Supriyanto, A. Sani Dan Vivin Maharani. (2013). *Metode Penelitian Sumber Daya Manusia Teori, Kuisisioner, Dan Analisis Data*. Malang: Uin-Malang Press.
- Simanjuntak, (2005). *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fe UI.
- Setyorini, Wahyu,. Yuesti, & Landra, Nengah. (2018). *The Effect of Situational Leadership Style and Compensation to Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch. Jurnal Management and Economics. Vol 9 (8), 20.974.*
- Syakarni.(2017). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Panca Konstruksi Di Kabupaten Banjar. *Jurnal Ilmiah Eknomoni Bisnis. Vol 3 (3), 365.*
- Soejono. (2000). *Sistem dan Prosedur Kerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Trahan, Wanda A., Steiner, Dirk D. (1998). *Factor Affecting Supervisiour Use Of Disciplinary Action Following Poor Performance. Journal Of Organizational Behaviour. Vol 15.*
- Tsauri, Sofyan (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: Stain Jember Press
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wijaya, P. Hellen, Widayati, dan C. Rahmayanti. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi. Vol 23 (3), 319.*

LAMPIRAN 1

BUKTI KONSULTASI

Nama : Faisal Akbar

NIM/Jurusan : 18510150 / Manajemen

Pembimbing : Setiani, M.M

Judul Skripsi : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja
Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Susu Kedelai Madu Jember

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1	17 Februari 2022	Pengajuan Judul & Konsultasi Bab I	1.
2	15 Maret 2022	Konsultasi Bab I-III	2.
3	19 Maret 2022	Konsultasi Revisi Bab I-III	3.
4	23 Maret 2022	Acc Proposal	4.
5	19 April 2022	Konsultasi Revisi Proposal Sempro	5.
6	22 Juni 2022	Konsultasi Kuesioner	6.
7	1 Agustus 2022	Konsultasi Bab IV-V	7.
8	5 Agustus 2022	Konsultasi Revisi Bab IV-V	8.
9	10 Agustus 2022	ACC Skripsi	9.

Malang, 10 Agustus 2022

Mengetahui

Ketua Program Studi,

Muhammad Sulhan, SE, M.M.
NIP. 19740604 200604 1 002

LAMPIRAN 2

KUESIONER PENELITIAN

SKRIPSI

**“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL DAN DISIPLIN
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SUSU KEDELAI
MADU JEMBER”**

Dengan hormat.

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Saya Faisal Akbar mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Maulana Ibarhim Malang. Dalam rangka penyusunan skripsi untuk memperoleh gelar sarjana saya bermaksud untuk memohon bantuan Bapak/Ibu agar berpartisipasi sebagai responden untuk memberikan informasi dalam penelitian saya yang berjudul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Susu Kedelai Madu Jember”** dengan memberikan jawaban pada pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner. Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya untuk kepentingan akademik dan akan dirahasiakan.

Penelitian mengucapkan terimakasih atas kesediaan dan kerja sama Bapak/Ibu yang telah berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner penelitian ini.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Hormat Saya,



Faisal Akbar

I. IDENTITAS RESPONDEN

Isilah identitas diri anda dengan mengisi biodata anda sebagai berikut :

1. Nama Responden : (Optional)
2. Jenis Kelamin : Laki Laki Perempuan
3. Usia :
4. Pendidikan Terakhir : SD SMA
Lainya....
SMP S1
5. Lama Bekerja :

II. PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda centang (√) pada salah satu kolom yang telah disediakan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

Keterangan :

STS (Sangat Tidak Setuju) = 1

TS (Tidak Setuju) = 2

N (Netral) = 3

S (Setuju) = 4

SS (Sangat Setuju) = 5

III. DAFTAR PERTANYAAN

A. Pertanyaan Untuk Kepemimpinan Situasional

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Pemimpin memberikan arahan dan instruksi dengan jelas					
2	Saya harus diberi perintah dalam melaksanakan tugas					
3	Saya diperkenalkan dengan aturan dan prosedur perusahaan					
4	Pemimpin memberikan dukungan dan kepercayaan terhadap karyawan					
5	Pemimpin harus memberikan orientasi tugas yang tinggi					
6	Pemimpin mendorong karyawan untuk saling berbagi pendapat					
7	Pemimpin memfasilitasi pekerjaan dengan semangat yang ditunjukkan					
8	Pemimpin saya merupakan sosok pendengar yang baik					
9	Saya diberi tanggung jawab atas proses pembuatan keputusan dan pelaksanaan tugas					
10	Pemimpin memberikan pengawasan terhadap berlangsungnya pekerjaan					

B. Pernyataan Untuk Displin Kerja

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Tingkat kehadiran saya tinggi					
2	Saya selalu hadir tepat waktu					
3	Saya bertanggung jawab atas tugas yang diberikan					
4	Saya selalu taat ketentuan jam kerja					
5	Saya selalu berhati-hati dalam menjalankan tugas saya					
6	Saya senantiasa menggunakan jam kerja dengan efektif dan efisien					
7	Saya selalu penuh dengan perhitungan dalam mengambil sebuah keputusan					
8	Perusahaan selalu mengutamakan keselamatan kerja karyawan					
9	Perusahaan selalu memberikan tindakan yang baik terhadap pelanggan					
10	Saya memiliki kepribadian yang baik					

C. Pernyataan Untuk Kinerja Karyawan

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya selalu bisa mencapai target perusahaan					
2	Saya selalu mengevaluasi hasil pekerjaan saya					
3	Saya selalu mengutamakan integritas dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan					
4	Perusahaan melakukan pengawasan pekerjaan untuk menjaga kualitas demi kepuasan pelanggan					
5	Saya selalu memastikan pekerjaan saya selesai dengan sempurna					
6	Saya memiliki kecakapan dalam melaksanakan pekerjaan					
7	Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan keterampilan yang saya miliki					
8	Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu					
9	Saya selalu mengerjakan tugas saya secara efektif					
10	Perusahaan memiliki manajemen yang bagus					
11	Saya melaksanakan tugas sesuai dengan arahan					
12	Pekerjaan yang saya lakukan selalu berorientasi pada visi perusahaan					

LAMPIRAN 3

1. Karakteristik Responden

Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah responden	Presentase
Laki – laki	58	73%
Perempuan	22	27%
Jumlah	80	100%

Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah responden	presentase
20 – 25 tahun	33	41%
26 – 30 tahun	18	22%
31 – 35 tahun	13	16%
36 – 40 tahun	10	13%
>40 tahun	6	8%
Jumlah	80	100%

Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Jumlah responden	Presentase
SD	15	19%
SMP	23	29%
SMA	41	51%
S1	1	1%
Jumlah	80	100%

2. Jawaban Responden

Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Indikator Gaya Kepemimpinan Situasional

Indikator	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Rata – rata Skor
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X1.1	11	14%	0	0%	1	1%	61	76%	7	9%	3,663
X1.2	11	14%	2	2%	30	38%	36	45%	1	1%	3,175
X1.3	11	14%	0	0%	1	1%	67	84%	1	1%	3,587
X1.4	11	14%	14	18%	2	2%	52	65%	1	1%	3,225
X1.5	11	14%	23	29%	24	30%	21	26%	1	1%	2,725
X1.6	12	15%	11	14%	11	14%	18	23%	28	35%	3,487
X1.7	12	15%	4	5%	12	15%	24	30%	28	35%	3,650
X1.8	11	14%	29	36%	30	38%	10	13%	0	0%	2,487
X1.9	11	14%	0	0%	5	6%	44	55%	20	25%	3,775
X1.10	11	14%	24	30%	17	21%	18	23%	10	13%	2,900

Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Indikator Disiplin Kerja

Indikator	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Rata – rata skor
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
X2.1	11	14%	19	24%	2	3%	45	56%	3	4%	3,125
X2.2	11	14%	0	0%	2	3%	66	83%	1	1%	3,575
X2.3	11	14%	0	0%	8	10%	55	69%	6	8%	3,562
X2.4	11	14%	0	0%	13	16%	54	68%	1	1%	3,425
X2.5	11	14%	0	0%	8	10%	60	75%	1	1%	3,500
X2.6	11	14%	5	6%	6	8%	50	63%	7	9%	3,600
X2.7	11	14%	3	4%	8	10%	50	63%	8	10%	3,587
X2.8	8	10%	3	4%	18	23%	51	64%	0	0%	3,362
X2.9	11	14%	14	18%	9	11%	24	30%	22	28%	3,400
X2.10	11	14%	15	19%	22	28%	26	33%	6	8%	3,013

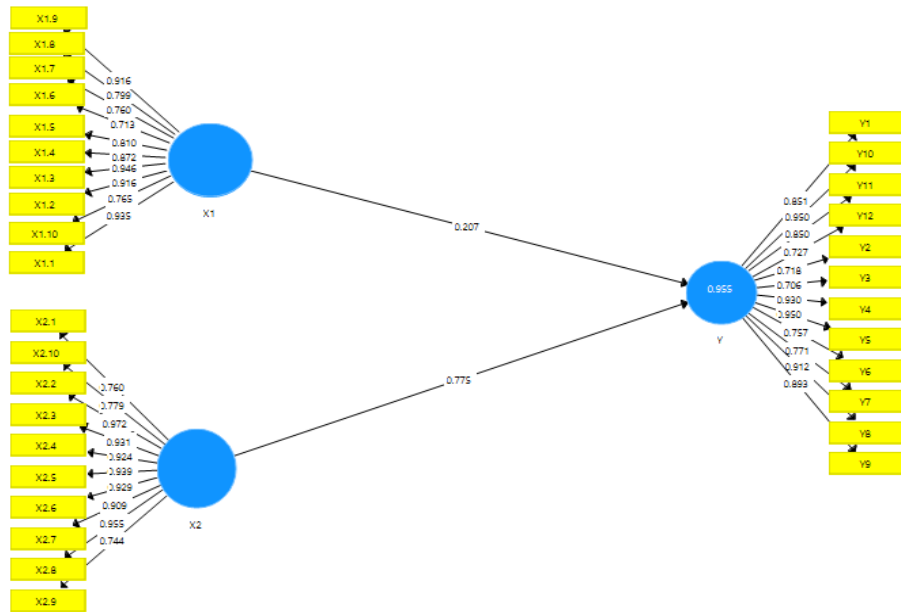
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Indikator Kinerja Karyawan

indikator	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Rata – rata skor
	F	%	F	%	F	%	F	%	f	%	
Y.1	11	14%	6	8%	8	10%	46	58%	9	11%	3,450
Y.2	11	14%	56	70%	10	13%	3	4%	0	0%	2,062
Y.3	17	21%	52	65%	11	14%	0	0%	0	0%	1,925
Y.4	11	14%	0	0%	11	14%	51	64%	7	9%	3,538
Y.5	11	14%	0	0%	4	5%	60	75%	5	6%	3,600
Y.6	12	15%	48	60%	18	23%	2	3%	0	0%	2,125
Y.7	12	15%	39	49%	29	36%	0	0%	0	0%	2,212
Y.8	11	14%	0	0%	17	21%	49	61%	3	4%	3,413
Y.9	11	14%	0	0%	17	21%	52	65%	0	0%	3,375
Y.10	11	14%	0	0%	3	4%	61	76%	4	5%	3,587
Y.11	11	14%	11	14%	3	4%	55	69%	0	0%	3,275
Y.12	11	14%	9	11%	14	18%	25	31%	20	25%	3,462

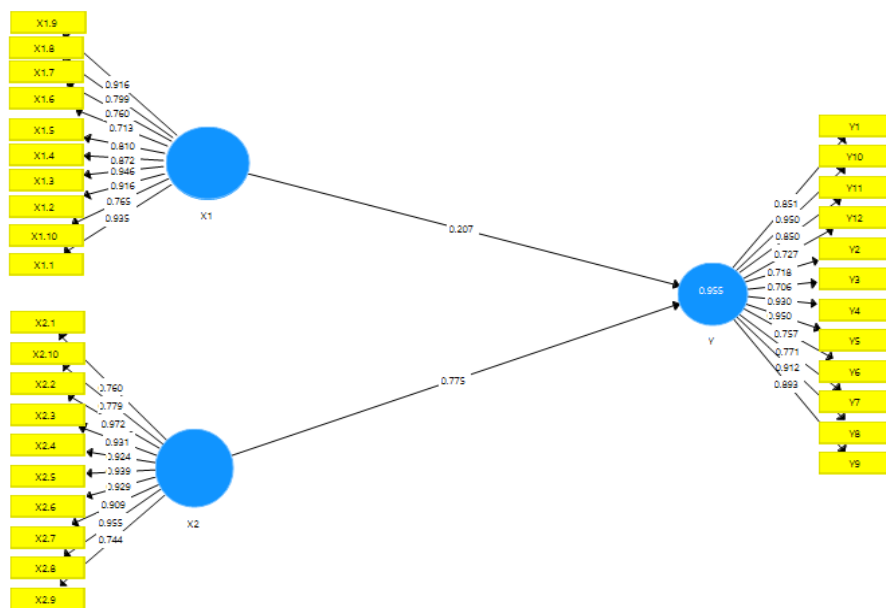
LAMPIRAN 4

HASIL PENELITIAN

Skema Model PLS



Model Path Coefficient



Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	X1.1	0,935
	X1.2	0,916
	X1.3	0,946
	X1.4	0,872
	X1.5	0,810
	X1.6	0,713
	X1.7	0,760
	X1.8	0,799
	X1.9	0,916
	X1.10	0,765
Disiplin Kerja (X2)	X2.1	0,760
	X2.2	0,972
	X2.3	0,931
	X2.4	0,924
	X2.5	0,939
	X2.6	0,929
	X2.7	0,909
	X2.8	0,955
	X2.9	0,744
	X2.10	0,779
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,851
	Y2	0,718
	Y3	0,706
	Y4	0,930
	Y5	0,950
	Y6	0,757
	Y7	0,771
	Y8	0,912
	Y9	0,893
	Y10	0,950
	Y11	0,850
	Y12	0,727

Construct Reability and Validity

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (...)
Latent Variable 1	0.955	0.964	0.962	0.717
Latent Variable 2	0.969	0.974	0.974	0.789
Latent Variable 3	0.961	0.969	0.966	0.704

Discriminant Validity: Cross Loading

Variabel	X1	X2	Y
Gaya Kepemimpinan Situasional (X1)	0,953	0,935	0,937
	0,916	0,895	0,866
	0,974	0,946	0,961
	0,872	0,842	0,812
	0,810	0,747	0,746
	0,713	0,635	0,652
	0,760	0,757	0,703
	0,799	0,747	0,749
	0,932	0,905	0,916
	0,765	0,663	0,671
Disiplin Kerja (X2)	0,754	0,760	0,725
	0,934	0,972	0,943
	0,877	0,931	0,914
	0,848	0,942	0,893
	0,867	0,939	0,900
	0,905	0,931	0,929
	0,903	0,914	0,909
	0,943	0,955	0,922
	0,724	0,744	0,703
	0,799	0,822	0,776
Kinerja Karyawan (Y)	0,820	0,828	0,851
	0,636	0,660	0,718
	0,612	0,630	0,706
	0,901	0,919	0,930
	0,916	0,945	0,950
	0,714	0,681	0,757
	0,726	0,705	0,771
	0,910	0,912	0,927

	0,851	0,893	0,906
	0,924	0,950	0,954
	0,866	0,850	0,880
	0,653	0,680	0,727

R Square

R Square

	Matrix	R Square	R Square Adjusted
		R Square	R Square Adjusted
Y		0.955	0.953

Path Coefficients

Path Coefficients

	Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Cor...	Samples	
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics (O/...	P Values
X1 -> Y	0.207	0.210	0.102	2.035	0.042
X2 -> Y	0.775	0.773	0.101	7.661	0.000

Uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
2.	Regression	7453.318	2	3726.659	723.473	.000 ^a
	Residual	396.632	77	5.151		
	Total	7849.950	79			
c. Predictors: (Constant), X2, X1						
d. Dependent Variable: Y						

LAMPIRAN 5



PT. SUSU KEDELAI MADU

Perum Bumi Wirolegi Permai A8, Krajan, Wirolegi, Kec. Sumber Sari,

Kabupaten Jember, 68124

Telp.081336479933

PROVINSI JAWA TIMUR

Nomor : 03.01/FC-B/VI/2022

Perihal : Konfirmasi Ijin penelitian (Penelitian Skripsi)

Kepada Yth :

Dekan Fakultas Ekonomi

UNIVERSITAS MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

Dengan Hormat,

Berdasarkan Surat Ijin Penelitian Skripsi yang kami terima tanggal 15 Juli 2022

perihal permohonan ijin (Penelitian Skripsi) kepada mahasiswa :

Nama : Faisal Akbar

Program Studi : Manajemen

Semester : VIII

NIM : 18510150

Bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa tersebut dapat kami terima untuk melaksanakan (Penelitian Skripsi) di perusahaan kami terhitung mulai 15 Juli s/d 22 Juli 2022.

Atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

Mengetahui,

Jember 15 Juli 2022

Alfin, S.H



(Manager)

LAMPIRAN 6



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANGFAKULTAS EKONOMI**

Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : FAISAL AKBAR
NIM : 18510150
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT. SUSU KEDELAI MADU
JEMBER**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
21%	22%	23%	12%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 29 September 2022UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M