

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sangatlah penting bagi perusahaan atau instansi. Melalui rangkaian kegiatan perencanaan, pengelolaan, pengarahan dan memanfaatkan sumber daya manusia secara produktif akan tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan elemen yang terpenting dalam tercapainya tujuan perusahaan. Dalam perusahaan sangat penting yang namanya manajemen dan karyawan, elemen itu tidak bisa dipisahkan. Jika manajemennya bagus dan kinerja karyawannya bagus maka tercapailah tujuan perusahaan (Syafriana, 2017).

2. Kinerja Karyawan

Menurut (Abdullah, 2014: 3) Kinerja Karyawan adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi. Pada pengertian lain di jelaskan menurut (Mangkunegara, 2015: 67) Kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya. Sedangkan menurut (Hasibuan, 2002: 84) dalam (Arianty, 2015) pengertian kinerja adalah suatu hasil pencapaian seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang didasarkan atas kecakapan dan pengalaman, serta waktu. Menurut (Mangkunegara, 2015: 67).

Berdasarkan pengertian – pengertian di atas, dapat dikemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki *IQ* diatas rata – rata (*IQ* 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari – hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal (sikap

mental yang siap secara psikofisik) artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

Menurut (Arianty, 2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Dalam menetapkan indikator kinerja, harus dapat didefinisikan suatu bentuk pengukuran yang akan menilai hasil dan *outcome* yang diperoleh dari aktivitas yang dilaksanakan. Indikator kinerja ini digunakan untuk menyajikan bahwa kinerja hari demi hari karyawan membuat kemajuan menuju tujuan dan sasaran dalam rencana strategis.

Menurut teorinya Peter F Drucker ini, karyawan mempunyai kewajiban menyusun konsep tujuan jangka pendek dan kemudian menelaahnya dengan manajer. Jika diterima oleh manajernya, maka tujuan tersebut menjadi tolak ukur evaluasi kinerja karyawan. Evaluasi kinerja dengan menggunakan teknik MBO (*Management By Objective*) yang mengharuskan adanya hirarki tujuan dalam organisasi atau perusahaan. Setiap perusahaan mempunyai tujuan (*Objective*), yaitu tujuan atau sasaran yang akan dicapai dalam tahun mendatang sebagai penjabaran tujuan dalam rencana strategis perusahaan. *Objective* perusahaan kemudian dijabarkan dalam tujuan divisi, bagian, seksi,

sampai ke tujuan setiap karyawan anggota unit kerja masing-masing, (Abdullah, 2014: 19).

(Mangkunegara, 2015: 75) menyebutkan bahwa indikator kinerja karyawan, yaitu :

- a. Kualitas kerja
- b. Kuantitas kerja
- c. Dapat tidaknya diandalkan
- d. Sikap

3. **Kepemimpinan**

Handoko (2011: 294-295) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan yang di punyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. Pada pengertian lain menurut Sutrisno (2019: 213) kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan sebagai suatu proses untuk menghubungkan atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan indikator-indikator kepemimpinan menurut George R. (2001: 63) dalam (Arianty 2015) membagi sumber kekuasaan pemimpin, usaha yang dilakukan oleh French dan Paven nampaknya merupakan hasil usaha yang bisa diterima secara luas, mereka membagi atas tujuh sumber indikator yaitu :

a. Kedudukan sebagai pengawas

Pemimpin yang diartikan sebagai pengawas memiliki kekuasaan untuk menciptakan rasa takut. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan jenis ini mempunyai kemampuan untuk mengenakan hukuman, atau pemecatan. Dalam kehidupan manusia pada umumnya, orang mempunyai kekuasaan ini selalu dihubungkan dengan penggunaan kekerasan fisik atau bahkan diwujudkan dalam benturan senjata seperti perang.

b. Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan akan prestasi ini bersumber dari keahlian, kecakapan, atau pengetahuan yang dimiliki seorang pemimpin yang diwujudkan lewat rasa hormat, dan pengaruhnya terhadap orang lain. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan keahliannya untuk memberikan fasilitas terhadap perilaku kerja orang lain.

c. Kecerdasan

Kecerdasan seorang pemimpin pada jabatan yang dipegang oleh pemimpin secara normal, semakin tinggi posisi seorang pemimpin, maka semakin besar kekuasaan legitimasinya mempunyai

kecenderungan memiliki kecerdasan yang tinggi, karena pemimpin tersebut merasakan bahwa ia mempunyai hak atau wewenang yang diperoleh dari jabatan dalam organisasinya.

d. Ketegasan

Kekuasaan ini bersumber pada sifat-sifat pribadi dari seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan referensinya pada umumnya disenangi oleh orang lain karena kepribadiannya yang mampu menarik para bawahan atau pengikutnya, kesenian daya tarik, kekaguman para bawahan dapat memberikan identifikasi tersendiri terhadap pengaruh pimpinannya.

e. Kepercayaan diri

Kekuasaan ini bersumber atas kemampuan untuk menyediakan penghargaan atau hadiah bagi orang lain, seperti misalnya gaji, promosi, atau penghargaan jasa. Dengan demikian kekuasaan ini sangat bergantung pada seseorang yang mempunyai sumber untuk menghargai memberikan hadiah tersebut. Tujuan dari kekuasaan ini dapat diperkirakan secara jelas, yakni harus dinilai dengan hadiah-hadiah tersebut.

f. Inisiatif

Kekuasaan ini bersumber karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang di nilai sangat berharga oleh pengikutnya. Sebagai seorang pemimpin maka semua informasi yang

datang dari luar organisasi. Dengan demikian pimpinan merupakan sumber informasi.

g. Hubungan dengan bawahan

Kekuasaan ini bersumber pada hubungan yang dijalin oleh pimpinan dengan orang-orang penting dan berpengaruh baik diluar atau didalam organisasi. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaannya hubungannya dengan ini cenderung meminta saran-saran dari orang-orang lain, karena mereka membantu mendapatkan hal-hal yang menyenangkan dan menghilangkan hal-hal yang tidak menyenangkan dari kekuasaan hubungan ini.

4. Budaya Organisasi

Menurut Menurut Robbins (2003: 305) dalam (Hairudinor, dkk 2020) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi sehingga mempunyai volume dan beban kerja yang harus diwujudkan guna mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Menurut Sutrisno (2010) dalam Maabuat (2016) Budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu

organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya beliau juga mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumberdaya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi dalam organisasi, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku.

Menurut Andreas Lako (2006:31) dalam Muis, dkk (2018) fungsi budaya organisasi :

- 1) Memberikan *sense of identity* kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi dan menjadi bagian integral dari organisasi.
- 2) Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi.
- 3) Memberikan arah dan memperkuat standard perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.
- 4) Membantu dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen.
- 5) Membantu manajemen dalam penyusunan skema sistem kompensasi manajemen untuk eksekutif dan pegawai
- 6) Sebagai sumber daya kompetitif perusahaan apabila dikelola dengan baik

Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten

oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2013:86) dalam Muis, dkk (2018) bahwa secara umum terdapat tiga (3) jenis budaya organisasi yaitu:

1) Budaya konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para pegawai didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.

2) Budaya pasif-defensif

Budaya pasif - defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa pegawai berinteraksi dengan pegawai lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghidupan.

3) Budaya agresif defensif

Budaya agresif - defensif mendorong pegawainya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan

normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

Menurut Mondy dan Noe (1990) menyatakan bahwa budaya suatu perusahaan berakar pada rangkaian contoh perilaku dari pemimpin perusahaan, apa yang mereka lakukan bukan apa yang mereka katakan. Dengan kata lain, kepemimpinan suatu perusahaan sangat mempengaruhi budaya perusahaan tersebut. Sedangkan dalam tindakan manajemen adalah melakukannya melalui desain struktur organisasi, desain system, prosedur dan desain fasilitas.

Selain faktor pemimpin, sejumlah faktor yang berinteraksi mempengaruhi budaya perusahaan yaitu :

1) Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam organisasi mempunyai dampak positif terhadap perusahaan. Dengan komunikasi yang efektif, pihak manajemen dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan menyampaikan aturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan. Pola komunikasi yang diterapkan dalam perusahaan akan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam berhubungan antar mereka satu sama lain ataupun antara atasan dan bawahan.

2) Motivasi

Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawan juga membentuk budaya tersendiri dalam perusahaan. Apakah karyawan selalu

dimotivasi dengan uang, bagaimana perusahaan memandang kerja keras karyawan atau sejauh mana perusahaan memperhatikan kondisi lingkungan kerja. Upaya perusahaan memotivasi karyawan akan menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada didalamnya.

3) Karakteristik Organisasi

Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkat otoritas pengambilan keputusan, kebebasan, tanggung jawab dan proses komunikasi yang terjadi. Selain itu, bidang kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya yang berlaku di organisasi.

4) Proses-Proses Administrasi

Yang dimaksud dalam hal ini adalah pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses ini akan mempengaruhi budaya karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan, bagaimana perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan tersebut menekankan kerja kelompok atau individu.

5) Struktur Organisasi

Struktur organisasi bisa saja kaku ataupun fleksibel. Selain itu dalam setiap organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi ataupun rendah. Semua ini berpengaruh

pada budaya perusahaan. Dalam struktur yang kaku dan formalisasi yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus dibuat aturan tertulisnya. Dalam struktur yang fleksibel dan formalisasi yang tidak tinggi, mungkin karyawan lebih di biasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

6) Gaya Kepemimpinan

Berkaitan dengan kepemimpinan, gaya manajemen juga mempengaruhi budaya perusahaan. Bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin serta pengendalian akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di perusahaan tersebut. Gaya manajemen berkaitan erat dengan struktur organisasi, komunikasi dan upaya memotivasi karyawan. Selain itu ketidakseragaman gaya manajemen pada tingkatan manajemen yang berbeda dapat pula mempengaruhi budaya perusahaan. Budaya yang terjadi pada perusahaan itu ialah tidak adanya keharusan keseragaman pandangan atas suatu kebijaksanaan ataupun nilai-nilai tertentu.

Indikator-indikator budaya organisasi menurut Eugene Mckenna (2005) dalam Saputra, dkk (2017) adalah sebagai berikut :

1) Hubungan antar manusia dengan manusia

Hubungan antar manusia dengan manusia yaitu keyakinan masing-masing para anggota organisasi bahwa mereka diterima secara benar dengan cara yang tepat dalam sebuah organisasi.

2) Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sebagai mencapai daya guna yang sebesar-besarnya.

3) Penampilan Karyawan

Penampilan karyawan adalah kesan yang dibuat oleh seseorang terhadap orang lain, misalnya keserasian pakaian dan penampilannya.

Adapun indikator budaya organisasi menurut Wirawan (2010:129) dalam Siwi, dkk (2020) mengemukakan indikator budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1) Pelaksanaan norma

Norma adalah perilaku yang menentukan respon karyawan mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat dalam situasi tertentu. Normalah yang mengikat kehidupan anggota organisasi sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan di kontrol.

2) Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan.

3) Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan

karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi , misalnya kepercayaan bahwa memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan hidup layak akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan bagian dari alat produksi.

4) Pelaksanaan kode etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

5) Pelaksanaan seremoni

Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun menurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

6) Sejarah organisasi

Budaya organisasi dikembangkan pada waktu yang lama, yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi, budaya organisasi lahir, berkembang dan berubah sepanjang sejarah organisasi.

5. Disiplin Kerja

Keith Davis (1985:366) Disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Seperti kutipan dari Singodimedjo (2000) dalam Sutrisno

(2019:86) mengatkan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Terry (2002) disiplin merupakan alat penggerak karyawan. Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik. Terry kurang setuju jika disiplin hanya dihubungkan dengan hal-hal yang kurang menyenangkan (hukuman), karena hukuman merupakan alat paling akhir untuk menegakkan disiplin.

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energy.

Menurut Mangkunegara (2015:129) terdapat dua bentuk disiplin kerja yaitu :

1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

Pada dasarnya fungsi-fungsi yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu perusahaan antara lain (Malayu Hasibuan, 2000:192):

1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Tujuan (pekerja) yang dibebankan kepada setiap karyawan harus sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan, jika pekerja di luar kemampuan karyawan tersebut atau jauh di bawah kemampuan karyawan maka kesungguhan kedisiplinan karyawan rendah.

2) Teladan Pemimpin

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para karyawan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan karyawan pun akan ikut baik tetapi jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin), karyawan pun akan kurang disiplin atau tidak disiplin.

3) Balas Jasa

Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan yang artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan dan sebaliknya jika balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah.

4) Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

5) Kepengawasan Melekat

Kepengawasan Melekat merupakan tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat

6) Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan, dengan sanksi hukuman yang semakin berat karyawan dan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan dan sikap, perilaku indisipliner atau tidak disiplin karyawan akan berkurang.

7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan untuk menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner atau tidak disiplin akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut. Sikap tegas dari

seorang pimpinan sangat dibutuhkan dalam setiap perusahaan yang ada.

8) Hubungan Kemanusiaan

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

Menurut Singodimejo (2000) dalam Sutrisno (2019:89) faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

1) Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar atau kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa bahwa kerja keras yang dilakukannya akan mendapatkan balas jasa yang setimpal dengan jerih payah yang telah diberikan pada organisasi atau perusahaan.

2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pemimpin sangat penting sekali, karena dalam suatu perusahaan/organisasi, semua karyawan akan memperhatikan bagaimana pemimpin mampu menegakkan disiplin dalam dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.

3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada peraturan yang tertulis yang pasti untuk dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin dapat ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian dari pemimpin untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Melalui tindakan terhadap perilaku indisipliner, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukukan perusahaan perlu adanya pengawasan, yang akan mengarahkan karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6) Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Karyawan adalah manusia yang memiliki perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Sebagai manusia karyawan tidak hanya membutuhkan penghargaan dengan pemberian kompensasi yang tinggi, tetapi juga membutuhkan perhatian yang besar dari pemimpin.

7) Diciptakannya kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain :

- a. Saling menghormati bila bertemu di lingkungan kerja.
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya sehingga karyawan akan turut bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan yang berhubungan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kerja kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Menurut Singodimejo (2000) dalam Sutrisno (2019:94) terdapat empat indikator disiplin kinerja yaitu:

1) Taat terhadap aturan waktu.

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

2) Taat terhadap peraturan perusahaan.

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan.

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

4) Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan.

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

B. Penelitian Terdahulu

Dari penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, dapat disajikan ke dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis & Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Widia Astuti (2020) Jurnal semarak Vol.3 No.2 Juni 2020, Hal 102-112 ISSN 2615- 6849	Variabel Independen: 1. Kepemimpinan 2. Disiplin kerja Variabel Dependen: 1. Kinerja karyawan	Kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Angela Worang dan Roy F. Runtuwene, (2019) Jurnal administrasi bisnis Vol 8 No. 2 ISSN 2338- 9605	Variabel Independen: 1. Motivasi 2. Disiplin kerja Variabel Dependen: 1. Keputusan pembelian	Disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Natalia Susanto (2019) Agora Vol. 7 No. 1	Variabel Independen: 1. Motivasi kerja 2. Kepuasan kerja 3. Disiplin kerja Variabel Dependen; 1. Kinerja karyawan	Disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Deni Candra Purba, Victor dan Loindong (2019) Jurnal EMBA Vol. 7 No. 1 Januari 2019, Hal 841-850 ISSN	Variabel Independen: 1. Kepuasan kerja 2. Motivasi kerja 3. Disiplin kerja	Disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

	2303-1174	Variabel Dependen: 1. Kinerja karyawan	
5	Elsa Nopitasari dan Herry Krisnandy (2018) Jurnal ilmu manajemen Volume 14, No. 1 Januari 2018	Variabel Independen: 1. Gaya kepemimpinan demokratis 2. Motivasi intrinsik 3. Disiplin kerja Variabel dependen: 1. Kinerja karyawan	Disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Andini Rahmanti, Geris, dan Lucky Dotulong (2019) Jurnal EMBA Vol.7 No. 1 Januari 2019, Hal 141-150 ISSN 2303-1174	Variabel Independen: 1. Analisis jabatan 2. Disiplin kerja 3. Beban kerja Variabel Dependen: 1. Kinerja karyawan	Disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
7	Glorya Adelina, Bennhard Tewal dan Irvan Trang (2020) Jurnal EMBA Vol. 8 No.1 Januari 2020, Hal 617-626 ISSN 2303-1174	Variabel Independen: 1. Budaya organisasi 2. Komunikasi organisasi 3. Motivasi kerja Variabel Dependen: 1. Kinerja karyawan	Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Edwar Maabuut, (2016) Jurnal berkala ilmiah efisiensi Vol 16, No. 01	Variabel Independen: 1. Kepemimpinan 2. Orientasi kerja 3. Budaya organisasi Variabel Dependen: 1. Kinerja karyawan	Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Galan Kusuma dan Edy Rahardja (2018)	Variabel Independen:	Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap

	Diponegoro Journal Of Management Volume 7, Nomor 2, Tahun 2018	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan transformasional 2. Budaya organisasi 3. Motivasi konsumen <p>Variabel Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja karyawan 	kinerja karyawan.
10	Iga Swandaru Siwi dan Mudji Rahardjo (2015) <i>Diponegoro Journal Of Management</i> , Volume 4, Nomor 3, Tahun 2015	<p>Variabel Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Kepemimpinan transformasional</i> 2. Budaya organisasi <p>Variabel Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja karyawan 	Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
11	Gabriel V. Wales, dkk (2017) <i>Jurnal EMBA</i> Volume 5, Nomor 3, September 2017	<p>Variabel Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi 2. Gaya kepemimpinan 3. Disiplin kerja <p>Variabel Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja karyawan 	Budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
12	Endang Sri Wahyuni, Taufeni Taufik dan Vince Ratnawati, <i>Jurnal Manajemen</i> Vol. XX No.02 Juni 2016	<p>Variabel Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi 2. <i>Locus of control</i> <p>Variabel Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja karyawan <p>Variabel Mediasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan kerja 	Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
13	Silahul Mukmin, Wasis Budiarto dan Indra Prasetyo, <i>MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik)</i> Vol. 2 No. 3,	<p>Variabel Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. kepemimpinan 2. Budaya organisasi <p>Variabel Dependen:</p>	Kepemimpinan dan Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

	2019	1. Kinerja karyawan Variabel Mediasi: 1. Kepuasan kerja	
14	Tri Widiyanto dan Supriyono, Probank Jurnal Ekonomi dan Perbankan, Vol.3 No. 2, 2018	Variabel Independen: 1. Kepemimpinan 2. Budaya organisasi Variabel Dependen: 1. Kinerja karyawan Variabel Mediasi: 1. Kepuasan kerja	Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
15	Muhammad Ras Muis, Jufrizen dan Muhammad Fahmi, (2018) Jurnal ekonomi dan ekonomi syariah Vol.1 Januari 2018 ISSN 2599-3410	Variabel Independen: 1. Budaya organisasi 2. Komitmen organisasi Variabel Dependen: 1. Kinerja karyawan	Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
16	Suharno dan Dini, (2018) <i>International Journal of Economics and Business Administration</i> Volume VI, Issue 4, 2018	Variabel Independen: 1. <i>Work Stress</i> 2. <i>Working Cost</i> 3. <i>Work Discipline</i> Variabel Dependen: 1. <i>Employee' Performance</i>	<i>Work discipline berpengaruh secara signifikan</i> terhadap <i>Employee' Performance</i>
17	Abdul Razak, dkk (2018) <i>International Review of Management and Marketing</i> , Volume 8, Issue 6, Tahun 2018	Variabel Independen: 1. <i>leadership</i> 2. <i>Working Cost</i> 3. <i>Work Discipline</i> Variabel Dependen: 1. <i>Employee' Performance</i>	<i>Leadership and work discipline berpengaruh secara signifikan</i> terhadap <i>Employee' Performance</i>

C. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2016), mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antara variabel bebas (*independen*) dan variabel terkait (*dependen*).

Pertautan antar variabel tersebut selanjutnya dirumuskan ke dalam bentuk hubungan antar variabel penelitian.

1. Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

Menurut (Abdullah, 2014: 3) Kinerja Karyawan adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi. Pada pengertian lain di jelaskan menurut (Mangkunegara, 2015: 67) Kinerja diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan adalah pemimpin yang mampu menciptakan komunikasi yang baik dan pendorong bagi bawahannya dengan

menciptakan suasana dan budaya kerja yang dapat memacu pertumbuhan dan perkembangan kinerja karyawan (Hartono dan Rotinsulu, 2015).

Dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Priyamedha dan Supartha (2019) diperoleh hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh widia Astuti, (2020), Edwar Maabuat, (2016), Silahul Mukmin, dkk (2019), (Tri Widiyanto dan Supriyono (2018) Abdul Razak, dkk (2018) juga membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan

Menurut (Wibowo, 2013:19) dalam Kurniawan (2019) budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi akan membentuk identitas organisasi atau jati diri organisasi. Identitas organisasi sangat diperlukan untuk menumbuhkan kebanggaan yang akan mengembangkan budaya kerja. Budaya kerja yang terbentuk secara solid di dalam tubuh organisasi tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi tetapi juga membentuk citra baik organisasi.

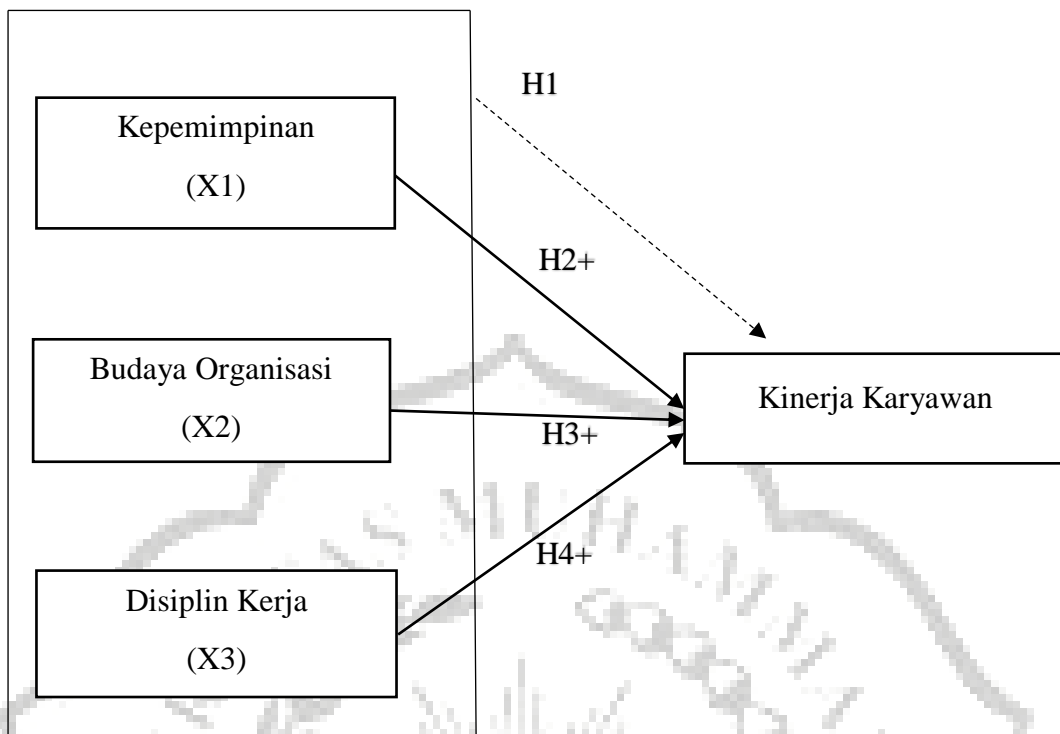
Dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kurniawan (2019) diperoleh hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Hasil yang dilakukan oleh Muhammad Ras Muis, dkk (2018), Endang Sri, dkk (2016), Gabriel, dkk (2017), Iga Suwandaru dan Mudji Rahardjo (2015), Galan dan Edy Raharja, (2018) dan Glorya Adelina, dkk (2020) juga membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan

Menurut (Slamet 2007:215) dalam (Kharie, dkk 2019) mendefinisikan disiplin kerja adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kharie, dkk 2019) diperoleh hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Angela Roy (2019), Natalia Suswanto (2019), Deni Candra Purba, dkk (2019), Eka Nopitasari dan Heny, (2018) Andini, dkk (2019), dan Suharno dan Dini (2018) juga membuktikan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan:

- : Hubungan secara parsial
 - - - - - → : Hubungan secara simultan

D. Hipotesis

H1 : Kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4 : Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.