

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

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

###### **1. Pengertian Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu bidang manajemen yang khususnya mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia menurut Sofyandi (2013 : 6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading, and controlling* dalam setiap aktivitas organisasi sumber daya manusia mulai dari penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

###### **2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sofyandi (2008 : 10) menjelaskan tujuan sumber daya manusia tidak hanya diperlukan untuk memberikan gambaran tujuan dari manajemen puncak, akan tetapi juga merupakan penyeimbangan tantangan-tantangan yang dihadapi oleh organisasi yang meliputi fungsi –fungsi manajemen sumber daya manusia yang mana masyarakat dan karyawan yang dipengaruhi oleh tantangan-tantangan tersebut. Kegagalan dalam menetapkan tujuan dapat membahayakan kinerja perusahaan dan bahkan keberlangsungan hidup organisasi. Tujuan-tujuan manajemen sumber daya manusia ada 4 (empat), yaitu sebagai berikut :

###### **a. Tujuan Organisasional**

Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

b. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

c. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk merespons kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak negatif terhadap organisasi.

d. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2005 :14), manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang lain. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job recruitment*, dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas "*the right man in the right place*".
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya, dan khususnya perkembangan perusahaan.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan tehnik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan perkembangan serikat buruh.

- i. Mengatur mutasi karyawan, baik secara vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiunan, pemberhentian, dan pesangon,

Peranan manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan meskipun untuk memimpin unsur manusia sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja selain harus mampu, cakap, dan terampil juga tidak kalah pentingnya harus dapat menunjukkan kemampuan dan kesungguhan mereka untuk bekerja secara efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan tinggi karyawan dalam mewujudkan tujuan.

#### 4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan dalam buku Supomo (2022: 17) menegaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, kedisiplinan, dan pemberhentian.

##### a. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

##### b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

##### c. Pengarahan

Pengarahan (*direction*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

##### d. Pengendalian

Pengendalian atau *controlling* adalah suatu kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mau menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

- e. **Pengadaan**  
Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik dapat membantu terwujudnya tujuan perusahaan.
- f. **Pengembangan**  
Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- g. **Kompensasi**  
Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.
- h. **Pengintegrasian**  
Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- i. **Pemeliharaan**  
Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai *pension*.
- j. **Kedisiplinan**  
Merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- k. **Pemberhentian**  
Pemberhentian (*separation*) adalah hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, *pension*, dan sebab-sebab lainnya.

## 2.1.2. Gaya Kepemimpinan

### 1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) adalah suatu pola perilaku secara konsisten yang dilakukan oleh seorang pemimpin ketika memimpin suatu organisasi. Jika gaya kepemimpinan yang diterapkan benar maka pemimpin dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan tidak diterapkan dengan benar oleh pemimpin maka dapat mengakibatkan sulit untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Wibowo (2019:152), kepemimpinan adalah kegiatan seorang manajer untuk memberi dorongan, mempengaruhi karyawan baik sebagai diri pribadi maupun sebagai kelompok agar memahami apa yang harus dilakukan, bagaimana menjalankannya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Kartono (2017:34), mengemukakan gaya kepemimpinan adalah sifat kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain.

Menurut Sudaryono (2017:172), gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Adapun pendapat menurut Hasibuan (2017:169), gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagian hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan sifat, sikap yang sering diterapkan dari seseorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi bawahannya.

Menurut beberapa penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku seseorang pemimpin dalam mempengaruhi pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan agar mencapai tujuan organisasi.

### 2. Macam – macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2017:171), ada empat gaya kepemimpinan sebagai berikut :

#### a. Gaya Kepemimpinan Memberitahu

Gaya kepemimpinan ini cocok di aplikasikan kepada karyawan yang tidak berani memikul tanggung jawab yang memiliki perilaku tugasnya di atas rata-rata dan perilaku hubungannya dibawah rata-rata. Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin memberikan intruksi khusus pada mensupervisi ketat kinerja para pengikutnya.

Ciri – ciri gaya kepemimpinan ini adalah sebagai berikut :

- a. Memberikan petunjuk secara jelas dan rinci mengenai tugas yang harus dikerjakan pada karyawan.
  - b. Mendefinisikan secara operasional peran pengikut.
  - c. Komunikasi sebagian besar satu arah.
  - d. Pemimpin yang membuat keputusan.
  - e. Supervisi ketat dan meminta pertanggung jawaban pengikut.
  - f. Intruksi secara bertingkat.
- b. Gaya Kepemimpinan Menjual

Gaya kepemimpinan ini terbentuk dari perilaku tugas dan perilaku hubungan di atas rata-rata. Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin menjelaskan keputusan dan memberikan peluang untuk menjelaskan klarifikasi tugas kepada para pengikut.

Ciri – ciri gaya kepemimpinan ini adalah sebagai berikut :

- a. Menyediakan petunjuk mengenai siapa, apa, dimana, bagaimana, dan mengapa mengenai tugas atau perintah yang harus dilakukan para pengikut.
  - b. Pemimpin membuat keputusan dan menjelaskan keputusan serta memungkinkan peluang untuk klarifikasi.
  - c. Menjelaskan peran para pengikut.
  - d. Mengajukan pertanyaan untuk mengidentifikasi level kemampuan.
- c. Gaya Kepemimpinan Partisipasi

Gaya kepemimpinan ini mempunyai karakteristik perilaku hubungan di atas rata-rata dan perilaku tugasnya di atas rata-rata. Dalam gaya kepemimpinan ini pemimpin memberitahu ide-ide kepada para pengikutnya dan memfasilitasi pembuatan keputusan kepada para pengikutnya.

Ciri – ciri gaya kepemimpinan ini adalah sebagai berikut :

- a. Membagi tanggung jawab untuk membuat keputusan dengan para pengikutnya.
- b. Memfokuskan kegiatan untuk mencapai hasil.
- c. Mengikut sertakan karyawan dalam konsekuensi tugas untuk meningkatkan komitmen dan motivasi.
- d. Menggabungkan dan pembuatan keputusan pemimpin dan karyawan.
- e. Menentukan langkah-langkah berikutnya.

- f. Memberikan dorongan dan dukungan.
  - g. Mendorong dan memberikan masukan.
  - h. Secara aktif mendengarkan apa yang dikemukakan para karyawan.
- d. Gaya Kepemimpinan Delegasi
- Pemimpin mendelegasikan perilaku tugas dan perilaku hubungan dibawah rata-rata. Pada gaya kepemimpinan delegasi pemimpin memberikan tanggung jawab dan pembuatan keputusan serta pelaksanaan aktifitas kepada para pengikutnya.
- Ciri – ciri gaya kepemimpinan ini adalah sebagai berikut :
- a. Mendengarkan untuk mengevaluasi perkembangan.
  - b. Mendelegasikan tugas dan aktivitas.
  - c. Pengikut membuat keputusan.
  - d. Mendorong kebebasan untuk mengambil risiko.
  - e. Supervisi longgar.
  - f. Memonitor aktivitas.
  - g. Memperkuat hasil.
  - h. Selalu mudah dihubungi.

### 3. Indikator – indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2017:34) mengemukakan indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut :

- a. Sifat
 

Sifat seseorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilan menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin, kemampuan yang dimaksud adalah kualitas seorang dengan berbagai sifat.
- b. Kebiasaan
 

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin baik.
- c. Temperamen
 

Temperamen adalah gaya pemimpin dan cara khasnya memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain.

d. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan, ketekunan, daya tahan, keberanian.

e. Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh karakteristik.

### 2.1.3. Pengertian Motivasi Kerja

#### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang berarti dorongan atau penggerak. Secara umum motivasi dapat diartikan sebagai dorongan dan keinginan serta upaya yang muncul dari diri seorang individu untuk melakukan suatu kegiatan. Motivasi merupakan proses psikologis yang membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan atau *goal-directed behavior* (Kreitner dan Kinicki, 2001: 205). Manajer perlu memahami proses psikologis ini apabila mereka ingin berhasil membina pekerja menuju pada penyelesaian sasaran organisasi. Sedangkan menurut Robbins dalam buku Wibowo (2003 :156) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas (*intensity*), arah (*direction*), dan usaha terus-menerus (*persistence*) individu mencapai pencapaian tujuan. Intensitas menunjukkan seberapa keras seseorang berusaha. Tetapi intensitas tinggi tidak mungkin mengarah pada hasil kinerja yang baik, kecuali usaha dilakukan dalam arah yang menguntungkan organisasi. Karenanya harus dipertimbangkan kualitas usaha maupun intensitasnya. Motivasi memiliki dimensi terus-menerus. Motivasi merupakan seseorang dapat menjaga usaha mereka. Individu yang termotivasi akan menjalankan tugas cukup lama untuk mencapai tujuan mereka.

Sementara itu, menurut Afandi (2018 :23) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang timbul dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dia lakukan mendapat hasil yang baik.

Dari pendapat-pendapat di atas tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus-menerus dan ada tujuan.

## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Afandi (2018 :24), mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu :

### a. Kebutuhan Hidup

Kebutuhan yang mempengaruhi hidup, yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

### b. Kebutuhan Masa Depan

Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis, dan optimis.

### c. Kebutuhan Harga Diri

Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Akan tetapi perlu juga di perhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pada prestasinya.

### d. Kebutuhan Pengakuan Prestasi Kerja

Kebutuhan atau prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan, sebutan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

## 3. Indikator-indikator Motivasi

Menurut Afandi (2018 :29) menyebutkan beberapa indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut :

### a. Balas Jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

b. **Kondisi Kerja**

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja dalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitas dengan baik.

c. **Fasilitas Kerja**

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

d. **Prestasi Kerja**

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk setiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.

#### **2.1.4. Disiplin Kerja**

1. **Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai upaya meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma organisasi yang berlaku. Disiplin kerja yang baik itu merupakan harapan pemimpin organisasi guna mencapai tujuan perusahaan, dimana disiplin kerja berfungsi sebagai pedoman pokok bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Hasibuan dalam buku Supomo (2022 :133) menyatakan bahwa kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, maka semakin tinggi tingkat kedisiplinannya sehingga prestasi kerja karyawan menjadi semakin baik. Seorang karyawan yang tidak mempunyai sifat disiplin kerja, sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sedangkan definisi menurut Sastrohadiwiryono Siswanto dalam buku Supomo (2022 :133), disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghargai, menghormati, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik secara tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk

menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Menurut Mangkunegara (2017 :130) mengemukakan bahwa disiplin kerja sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi, kadang-kadang, perilaku pekerja dalam organisasi menjadi sangat mengganggu sehingga berdampak dengan kinerja yang menurun. Dalam organisasi masih banyak pegawai yang terlambat, mengabaikan prosedur kerja, tidak mengikuti petunjuk yang telah ditentukan.

Definisi lain menurut Sutrisno, Edi dalam buku Supomo (2022 :133) menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada, atau disiplin adalah sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

Dari keempat definisi tersebut, penulis mengambil kesimpulan bahwa disiplin merupakan suatu sikap atau perilaku seseorang karyawan atau pegawai dalam suatu organisasi maupun instansi untuk selalu taat, menghargai, dan menghormati segala peraturan dan norma yang telah ditentukan oleh institusi, agar tujuan organisasi dan instansi tersebut dapat tercapai.

## 2. Macam-macam Disiplin Kerja

Menurut Siagian dalam buku Supomo (2022 :139) menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah suatu bentuk pencapaian tujuan organisasi atau instansi sehingga disiplin kerja semakin berkembang dengan berbagai macam disiplin. Siagian juga menjelaskan bahwa disiplin kerja itu ada bermacam-macam, di antaranya sebagai berikut :

- a. Pendisiplinan preventif, tindakan yang mendukung karyawan untuk taat kepada ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan.
- b. Pendisiplinan korektif, jika terdapat karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atau ketentuan-ketentuan organisasi yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Sementara itu, menurut tokoh manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang bernama Rivai dalam buku Supomo (2022 :139), terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja, yaitu sebagai berikut :

- a. Disiplin retributif (*retributive discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.

- b. Disiplin korektif (*corrective discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c. Perspektif hak-hak individual (*individual rights perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan *disipliner*.
- d. Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

### 3. Tujuan Disiplin Kerja

Adapun tujuan disiplin kerja menurut Sastrohadiwiryono Siswanto dalam buku Supomo (2022 :139) menjelaskan bahwa tujuan umum melakukan pembinaan disiplin kerja yaitu agar kelangsungan hidup perusahaan sesuai dengan tujuan yang direncanakan dari pembinaan disiplin kerja sebagai berikut :

- a. Agar tenaga kerja menaati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku.
- b. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
- c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma yang berlaku pada perusahaan.
- e. Tenaga kerja mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

### 4. Indikator-indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya, banyak indikator-indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Adapun indikator kedisiplinan menurut Dr Malayu S.P Hasibuan (2017: 194) yaitu sebagai berikut :

#### a. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan seseorang ikut memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada seseorang harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

#### b. Teladan Pemimpin

Keteladanan seorang pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan. Karena pemimpin merupakan suri tauladan dan panutan bagi para bawahannya. Pemimpin harus memberikan contoh, seperti memiliki perilaku yang baik, bersiplin tinggi, jujur, adil, serta kata-kata dan perbuatannya sesuai. Jika seorang pemimpin memiliki kepribadian kurang baik (kurang disiplin), maka para bawahannya pun akan kurang disiplin.

c. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberi kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap organisasi atau instansi. Jika kecintaan karyawan dari hari ke hari semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan. Karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan selalu ingin diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

e. Waskat

Waskat (pengawasan terdekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat, berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada atau hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika bawahannya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

f. Sanksi Hukuman

Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan sehingga sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

g. Ketegasan

Ketegasan pemimpin dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang

telah ditetapkan, sehingga pemimpin akan dapat memelihara karyawan perusahaan dengan baik.

h. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan ataupun instansi. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri atas *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

Sementara itu, menurut Mangkunegara dalam buku Supomo (2022 :138), indikator kedisiplinan terdapat empat macam, yaitu sebagai berikut :

- a. Tanggung jawab, setiap karyawan bertanggung jawab atas tugas yang mereka kerjakan
- b. Prakarsa, pemberian kesempatan bagi karyawan untuk bertindak efektif dan berpikir secara rasional dalam memanfaatkan sarana dan prasarana yang disediakan perusahaan.
- c. Kerja sama, ini ditunjukkan dengan adanya interaksi antara rekan kerja dan pemimpin.
- d. Ketaatan, dimana setiap anggota berkewajiban menaati segala peraturan yang berlaku dalam perusahaan yang bertujuan untuk mempermudah pencapaian tujuan perusahaan.

### **2.1.5. Budaya Organisasi**

#### **1. Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi. Artinya budaya itu merupakan istilah deskriptif. Selain itu arti kata budaya berasal dari kata “budi dan daya” yang memiliki arti budi adalah akal. Sedangkan daya adalah kemampuan yang dapat ditarik kesimpulannya bahwa budaya adalah kemampuan yang dihasilkan oleh pemikiran.

Menurut Luthans dalam Asri Laksmi (2011:6) menyatakan budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Selanjutnya menurut Sutrisno (2010:72) mengemukakan budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumption*), atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Menurut Sedarmayanti (2016:99) menyatakan budaya organisasi adalah sebuah keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, budaya merupakan suatu kebiasaan yang dilakukan pada suatu tempat disini adalah organisasi. Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2012 :55) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai, prinsip, tradisi dan sikap yang mempengaruhi cara bertindak anggota organisasi. Organisasi adalah suatu kebiasaan dalam sebuah organisasi yang dapat membentuk perilaku seseorang menjadi lebih baik.

Menurut Edison, dkk (2016 :120) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan pola dari keyakinan, perilaku, asumsi, dan nilai – nilai yang dimiliki bersama. Budaya organisasi membentuk cara berperilaku dan berinteraksi anggota dan mempengaruhi cara kerja mereka. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja pegawai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai sumber untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan, bagaimana membagi-bagikan sumber daya organisasi dan juga sebagai sumber untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

Dari beberapa pengertian menurut para ahli diatas penulis simpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang diyakini seluruh anggota organisasi yang diterapkan dan dikembangkan secara berkesinambungan dan dapat dijadikan sebagai acuan berperilaku untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

## 2. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2013 :83), budaya organisasi mempunyai empat fungsi yaitu :

- a. Memberikan identitas kepada pegawainya.
- b. Memudahkan komitmen kolektif.
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial.
- d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Sedangkan menurut Andreas Lako (2006 :31), fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Memberikan *sense of identity* kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi dan menjadi bagian integral dari organisasi.
- b. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi.
- c. Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan perilaku organisasi agar melaksanakan tugas dan bertanggung jawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.
- d. Membantu dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen.
- e. Membantu manajemen dalam penyusunan skema sistem kompensasi manajemen untuk eksekutif dan pegawai.
- f. Sebagai sumber daya kompetitif perusahaan apabila dikelola dengan baik.

## 3. Jenis – jenis Budaya Organisasi

Menurut Keitner dan Kinicki (2013 :86) bahwa secara umum terdapat 3 (tiga) jenis budaya organisasi yaitu :

### a. 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.

b. 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.

c. 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 normative yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis.

4. Indikator – indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins & Coulter dalam Ardana (2012 :67) mengemukakan indikator budaya organisasi sebagai berikut :

a. Inovasi dan pengambilan resiko

Sejauh mana pegawai di dorong untuk inovatif dan mengambil risiko.

b. Perhatian ke hal yang rinci atau detail

Seberapa jauh pegawai diharapkan mampu menunjukkan ketetapan, analisis, dan perhatian yang rinci atau detail.

c. Orientasi hasil

Seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu.

d. Orientasi orang atau individu

Seberapa jauh kepuasan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.

e. Orientasi tim

Seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.

f. Keagresifan

Seberapa jauh pegawai agresif dan bersaing daripada bekerjasama.

g. Kemantapan atau stabilitas

Seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan status quo daripada pertumbuhan.

### **2.1.6. Kinerja Pegawai**

#### **1. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah hasil kerja atau prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh pimpinan untuk mencapai keberhasilan perusahaan ataupun instansi. Menurut Mangkunegara (2017 :67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Kasmir (2019 : 182), kinerja merupakan hasil kinerja dan perilaku yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Definisi lain tentang kinerja menurut Fahmi (2013 :127) adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi yang bersifat profit (*profit oriented*), maupun yang bersifat *non profit oriented* yang dihasilkan selama periode waktu tertentu

Sementara menurut Afandi (2018 :83) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Dari beberapa penjelasan menurut para ahli diatas penulis simpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan.

#### **2. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :**

Menurut Afandi (2018 :86), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Kemampuan, kepribadian, dan minat kerja
- b. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.

- c. Tingkat motivasi pekerja yang daya energi yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku.
  - d. Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai.
  - e. Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
  - f. Budaya kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
  - g. Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja.
  - h. Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai.
3. Indikator-indikator Kinerja

Adapun menurut Mangkunegara (2017:75), indikator-indikator kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Kualitas kerja  
Kualitas kerja adalah mutu yang dihasilkan dalam pekerjaan.
- b. Kuantitas kerja  
Kuantitas kerja adalah jumlah yang diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.
- c. Kendala kerja  
Dapat tidaknya diandalkan merupakan apakah pegawai dapat mengikuti intruksi, memiliki inisiatif, hati-hati, dan rajin dalam bekerja.
- d. Sikap kerja  
Sikap kerja yang memiliki terhadap perusahaan, pegawai lain, serta kerja sama.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang berhubungan kinerja pegawai relatif banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut memiliki variabel yang berbeda seperti penggunaan variabel independen, lokasi penelitian, jumlah independen yang berbedadan lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja pegawai dapat disajikan di bawah ini.

Asti Salia (2022) melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi kerja disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber

Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Kota Makassar. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 35 responden dengan menggunakan teknik analisis linier berganda. Hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa 71% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh motivasi kerja, disiplin kerja sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Hasil uji simultan menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan uji parsial variabel motivasi kerja, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDMD Kota Makassar.

Muhammad Ishak Iskandar (2021) melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian Provinsi Sulawesi selatan. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 73 responden dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa 53,2% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja sisanya dijelaskan oleh variabel lain. Hasil uji simultan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil uji parsial variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian Provinsi Sulawesi Selatan.

Andris Saefudin (2019) melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja karyawan Toserba YBS. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 30 responden dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa 62,1% faktor-faktor kinerja dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, motivasi, dan disiplin sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil uji simultan menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, motivasi, dan disiplin secara serempak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan uji parsial variabel budaya organisasi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Toserba YBS. Adapun variabel motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Toserba YBS. Variabel yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan di Toserba YBS adalah disiplin.

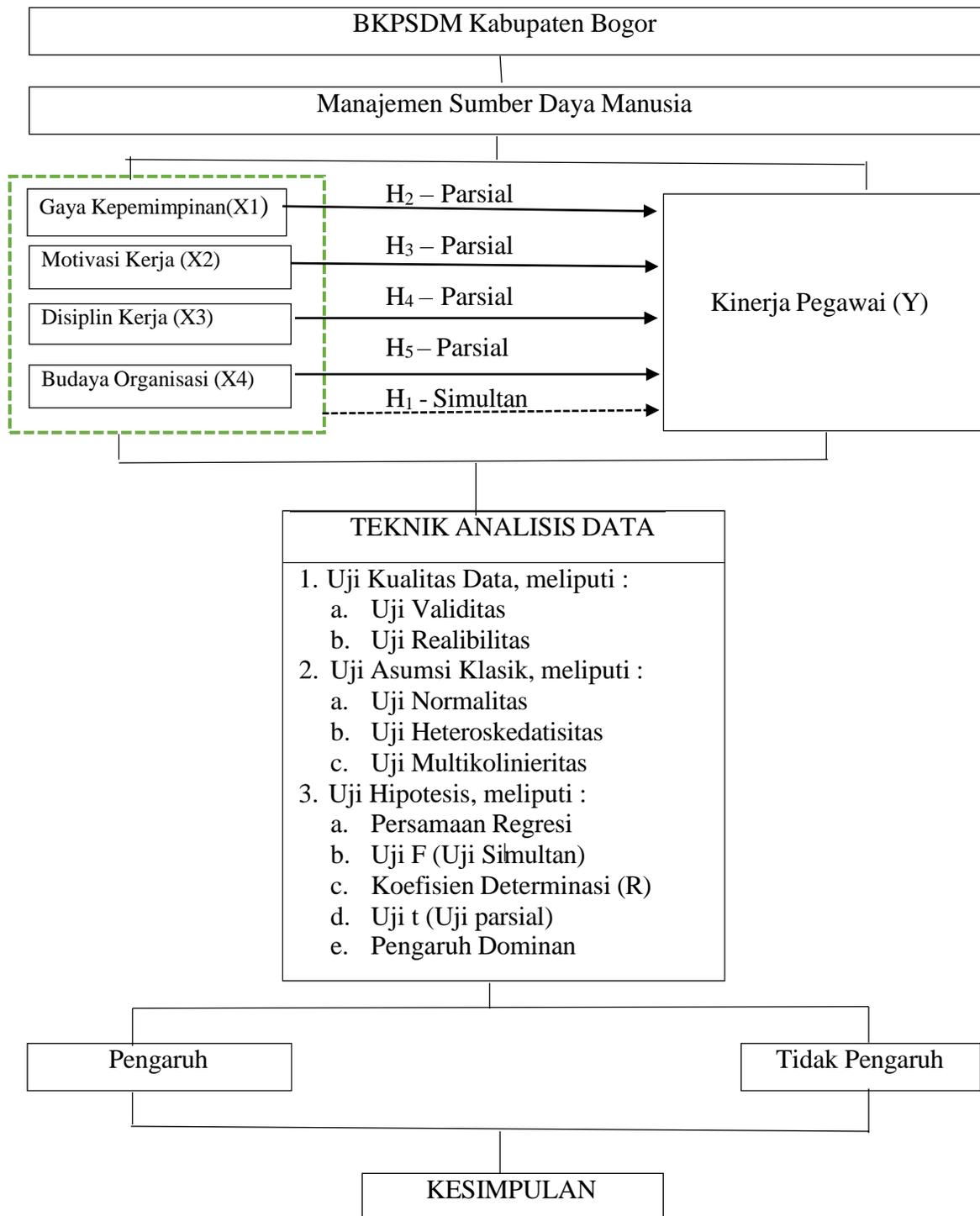
**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Asti Salia (2022)	Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BKPSDMD Kota Makassar	-Motivasi Kerja -Disiplin Kerja -Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Koefisien determinasi 71% 2. Uji F, semua variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai 3. Uji t, semua variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
Muhammad Ishak Iskandar (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Provinsi Sulawesi Selatan	-Gaya kepemimpinan -Motivasi Kerja -Disiplin Kerja	Analisis Regresi Linier Berganda	1. Koefisien determinasi 53,2 % 2. Uji F, semua variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. 3. Uji t, semua variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
Andris Saefudin (2019)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Toserba YBS	-Budaya organisasi -Motivasi -Disiplin -Kinerja karyawan	Analisis Regresi Linear Berganda	1. Koefisien determinasi 62,1% 2. Uji F, semua variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Uji t, variabel budaya organisasi, dan disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Kampus Terkait

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sekaran dalam Sugiyono, 2010 :60). Di bawah ini merupakan gambaran kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini.



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian**  
 Sumber : Penulis (2023)

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan hasil kajian empiris diatas, maka penelitimengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Hipotesis 1

$H_0 : \beta_i = 0$ , Berarti secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bogor.

$H_1 : \beta_i \neq 0$ , Berarti secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bogor.

2. Hipotesis 2

$H_0 : \beta_1 = 0$ , Berarti secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bogor.

$H_1 : \beta_1 \neq 0$ , Berarti secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Bogor.

3. Hipotesis 3

$H_0 : \beta_2 = 0$ , Berarti secara parsial motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bogor.

$H_1 : \beta_2 \neq 0$ , Berarti secara parsial motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bogor.

4. Hipotesis 4

$H_0 : \beta_3 = 0$ , Berarti secara parsial disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bogor.

$H_1 : \beta_3 \neq 0$ , Berarti secara parsial disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bogor.

5. Hipotesis 5

$H_0 : \beta_3 = 0$ , Berarti secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bogor.

$H_1 : \beta_3 \neq 0$ , Berarti secara parsial budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BKPSDM Kabupaten Bogor.