

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori (Pendekatan Kontijensi)**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kontijensi sebagai *grand theory*. Pendekatan kontijensi muncul dari asumsi dasar pendekatan pandangan umum yang menyatakan bahwa suatu pengendalian bisa diterapkan dalam karakteristik perusahaan apapun dan dalam kondisi lingkungan dimana saja (Susmitha, 2012). Para peneliti tertarik menggunakan pendekatan kontijensi karena mereka ingin mengetahui apakah tingkat keandalan variabel independen selalu berpengaruh sama pada setiap kondisi atau tidak terhadap variabel dependennya.

Berdasarkan teori kontijensi maka ada dugaan bahwa terdapat faktor situasional lainnya yang mungkin akan saling berinteraksi didalam mempengaruhi situasi tertentu. Menurut Govindarajan (2012), diperlukan upaya untuk merekonsiliasi ketidakkonsistenan dengan cara mengidentifikasi faktor-faktor kondisional antara kedua variabel tersebut dengan pendekatan kontijensi. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ada ketidakkonsistenan hasil antara satu peneliti dengan peneliti lainnya, sehingga disimpulkan terdapat variabel lain yang mempengaruhinya. Tujuan penggunaan pendekatan kontijensi adalah untuk

mengidentifikasi berbagai variabel kontijensi yang mempengaruhi kinerja.

Penggunaan pendekatan kontijensi tersebut memungkinkan adanya variabelvariabel lain yang bertindak sebagai varaibel *moderating* atau variabel *intervening*. Dengan demikian, melalui pendekatan kontijensi penelitian ini mengargumenkan keberhasilan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin kerja pada kinerja karyawan.

### **2.1.1. Kinerja Karyawan**

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

Menurut Mangkunegara (2014: 12) kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Perusahaan membutuhkan karyawan sebagai guna meningkatkan produk yang berkualitas. Mengingat karyawan menjadi aset penting perusahaan, banyak hal yang perlu diperhatikan terkait peningkatkan kinerjanya.

Menurut Umam (2012: 186), tercapainya produktifitas kinerja karyawan yang baik tidak terlepas dari kualitas SDM yang baik pula. Seorang karyawan yang mempunyai tingkat kinerja yang tinggi disebut sebagai orang yang produktif sebaliknya yang tingkat kinerja tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau kinerjanya rendah.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh

individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.

## 2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2014: 13) faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

### a. Faktor kemampuan (*ability*),

Secara psikologis kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

### b. Faktor Gaya Kepemimpinan

Faktor Gaya Kepemimpinan merupakan terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Gaya Kepemimpinan merupakan kondisi yang menggerakkan karyawan ke arah pencapaian tujuan kerja.

## 3. Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2014: 14) penilaian kinerja merupakan penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil kerja karyawan dan kinerja organisasi. disamping itu juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi

jabatan atau penentuan imbalan.

Menurut Umam (2012: 191) tujuan penilaian kinerja adalah dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *development*.

a. *Evaluation*

Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi, hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*, hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

b. *Development*

Prestasi real yang dicapai individu, kelemahan individu yang menghambat kinerja dan prestasi yang dikembangkan.

Meningkatkan kinerja dalam pekerjaan merupakan salah satu bentuk pertanggungjawaban pihak karyawan terhadap perusahaan.

#### **4. Langkah Peningkatan Kinerja**

Mangkunegara (2014: 14) berpendapat bahwa terdapat 24 poin langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja karyawan diantaranya adalah: membuat pola pikir yang modern, kenali manfaat, kelola kinerja, bekerjalah bersama karyawan, rencanakan secara tepat dengan sasaran jelas, satukan sasaran karyawan, tentukan insentif kinerja, jadilah orang yang mudah ditemui, berfokuslah pada Lingkungan Kerja, lakukan tatap muka, hindarkan resiko pemeringkatan, jangan lakukan penggolongan, persiapkan penilaian, awali tinjauan

secara benar, kenali sebab, akui keberhasilan, gunakan Lingkungan Kerja yang kooperatif, berfokus pada perilaku dan hasil, perjelas kinerja, perlakukan konflik dengan apik, gunakan disiplin bertahap, kinerja dokumen, kembangkan karyawan, dan tingkatkan terus sistem kerja.

### **5. Karakter Individu dengan Kinerja Tinggi**

Ciri karakter individu dengan kinerja tinggi menurut Mangkunegara (2014: 15) adalah:

- a. Individu senang bekerja dan menghadapi tantangan yang moderat
- b. Individu memperoleh sedikit kepuasan jika pekerjaannya sangat mudah dan jika terlalu sulit cenderung kecewa
- c. Individu senang memperoleh umpan balik yang kongkret
- d. Individu cenderung tidak senang jika tidak mencapai prestasi
- e. Individu lebih sebang bertanggung jawab secara personal
- f. Individu puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri
- g. Individu kurang istirahat, cenderung inovatif dan banyak bepergian.
- h. Individu selalu mencari kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang, meninggalkan sesuatu yang lama dan menjadi rutinitas serta berusaha menemukan sesuatu yang baru.

### **6. Indikator Kinerja**

Indikator penilaian kinerja menurut Simamora (2012: 16):

- a. Loyalitas

Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi terhadap

perusahaan, akan diberikan posisi yang baik. Hal ini dapat ditinjau dari tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

b. Semangat Kerja

Semangat kerja yang tinggi di suatu perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan pada suatu organisasi.

c. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik adalah dengan mengikut sertakan karyawan dalam mengambil keputusan, sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan ide, pendapat dan gagasan. Prakarsa

Prakarsa adalah suatu sikap yang perlu dibina dan dimiliki baik dalam diri karyawan ataupun lingkungan perusahaan. Prakarsa akan membantu mempercepat selesainya sebuah pekerjaan.

d. Pencapaian Target

Tercapainya target perusahaan adalah tujuan akhir dari setiap aktivitas perusahaan sekaligus menunjukkan tingginya kinerja karyawan dalam perusahaan.

## 7. Indikator Kinerja dalam Penelitian

Indikator Kinerja Karyawan yang digunakan dalam penelitian ini bertolak dari pendapat Mangkunegara (2014: 12) dengan fokus pada:

a. Loyalitas

- b. Semangat kerja
- c. Pencapaian target

## **2.1.2. Gaya Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Slamet (2012: 3), gaya kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi banyak orang melalui Lingkungan Kerja untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang meGaya Kepemimpinan dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut Siagian (2012: 2) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu tidak disenanginya. Menurut Sutrisno (2012: 64) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain agar berperilaku seperti apa yang dikehendaki. Menurut Robbins (2010: 39), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Mintzberg dalam Luthans (2012) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur

visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan. Heidjrachman dan Suad Husnan (2012: 6) mengemukakan bahwa keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan.

## 2. Teori-Teori Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2012: 41), teori kepemimpinan dapat dikelompokkan atas:

### a. Teori Bakat (*Traits*)

Teori-teori yang mencari karakter atau bakat kepribadian, sosial, fisik, atau intelektual yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Bakat (*traits*) didefinisikan sebagai kecenderungan yang dapat diduga, yang mengarahkan perilaku individu berbuat dengan cara yang konsisten dan khas.

### b. Teori Perilaku

Teori perilaku kepemimpinan yaitu teori-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Teori perilaku yang paling menyeluruh dan ditiru dihasilkan dari penelitian yang dimulai pada Universitas Ohio pada akhir dasawarsa 1940-an. Para peneliti ini berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi independen dari perilaku pemimpin. Diawali dengan lebih dari 1.000 dimensi, akhirnya mereka menyempitkan daftar menjadi dua kategori yang secara

hakiki menjelaskan kebanyakan perilaku kepemimpinan yang digambarkan oleh bawahan. Mereka menyebut kedua dimensi ini sebagai struktur prakarsa (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*).

### 3. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Robbins (2010: 46), gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori, yaitu:

#### a. Pemimpin Transaksional

Pemimpin jenis ini memandu atau meGaya Kepemimpinan pengikut mereka menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Tipe pemimpin transaksional dibagi menjadi empat karakteristik pemimpin, yaitu:

##### 1) Imbalan kontingen.

Kontrak pertukaran imbalan atas upaya, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.

##### 2) Manajemen berdasar pengecualian (aktif).

Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.

##### 3) Manajemen berdasar pengecualian (pasif).

Mengintervensi hanya jika standar tidak terpenuhi.

##### 4) Laissez-faire.

Melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

b. Pemimpin *Transformasional*

Pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut. Tipe pemimpin transformasional dibagi menjadi empat karakteristik pemimpin, yaitu:

1) Kharisma.

Memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.

2) Inspirasi.

Mengerjakan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.

3) Stimulasi intelektual.

Mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.

4) Pertimbangan individual.

Memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih, menasehati.

#### 4. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Simamora (2006: 16), kepemimpinan yang baik

adalah kepemimpinan yang mengikut sertakan karyawan dalam mengambil keputusan, sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan ide, pendapat dan gagasan demi keberhasilan perusahaan dan dengan adanya kerja sama pihak perusahaan bisa membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antar karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam lingkungan perusahaan.

Dalam penelitian ini sebagai indikator gaya kepemimpinan berdasarkan pendapat dari Simamora (2006: 16) tersebut adalah:

- a. Pemimpin yang memiliki tujuan
- b. Pemimpin yang mampu menciptakan suasana kondusif
- c. Pemimpin yang memiliki pemimpin yang toleran
- d. Pemimpin yang memberi petunjuk dan mengarahkan
- e. Pemimpin yang memberi dukungan pada karyawan untuk maju
- f. Pemimpin yang demokratis
- g. Pemimpin yang membantu mengatasi permasalahan karyawan
- h. Pemimpin memberi penghargaan pada karyawan berprestasi.

##### **5. Indikator Gaya Kepemimpinan dalam Penelitian**

Indikator Gaya Kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini bertolak dari pendapat Simamora (2006: 16) dengan fokus pada:

- a. Pemimpin yang mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif
- b. Pemimpin yang memberi dukungan pada karyawan untuk maju
- c. Pemimpin yang demokratis

### 2.1.3. Lingkungan Kerja

#### 1. Pengertian

Penciptaan lingkungan kerja menyenangkan dan memenuhi kebutuhan karyawan akan memberikan rasa puas dan mendorong semangat kerja mereka. Menurut Logahan (2009: 4), lingkungan kerja adalah segala sesuatu di sekitar karyawan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang diembankan padanya.

Lingkungan kerja yang kurang mendapat perhatian akan membawa dampak negatif dan menurunkan semangat kerja, hal ini disebabkan karyawan dalam melaksanakan tugas mengalami gangguan, sehingga kurang semangat dan kurang mencurahkan tenaga dan pikirannya terhadap tugasnya. Dengan lingkungan kerja yang baik dan nyaman, para karyawan akan dapat bekerja dengan baik tanpa adanya gangguan yang berarti, misalnya polusi asap, polusi udara dan gangguan yang lainnya. Oleh karena itu lingkungan kerja yang baik sangat diperlukan oleh setiap orang pada saat bekerja. Kebersihan lingkungan merupakan tanggung jawab bersama dan bukan hanya tanggung jawab penjaga atau petugas kebersihan saja, oleh karena itu semua karyawan hendaknya berpartisipasi menjaga kebersihan lingkungan.

Berdasarkan pendapat dari para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan baik bersifat fisik maupun non fisik

yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan semua tugas yang telah diembankan kepadanya.

Menurut Sedarmayanti (2011: 21) secara garis besar lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat di sekitar karyawan, yang dapat mempengaruhi karyawan tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik ada yang berupa lingkungan umum, dapat juga disebut dengan lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, seperti temperatur, kelembaban, dan sirkulasi udara.

Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan suatu keadaan yang terjadi dan memiliki kaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan.

## **2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti (2011: 15) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya lingkungan kerja adalah cahaya ataupun penerangan, suhu udara, suara bising, keamanan kerja, serta hubungan karyawan. Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran bekerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan.

Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan.

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Rasa sejuk dan segar dalam bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

Kebisingan adalah bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan Lingkungan Kerja. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, suara bising hendaknya dihindarkan agar pekerjaan dapat dilakukan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan kerja. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM). Lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan melalui pengikatan hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan, serta didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai yang ada di tempat bekerja akan membawa dampak

yang positif bagi karyawan, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

### **3. Indikator Lingkungan Kerja**

Terdapat tiga indikator yang berpengaruh terhadap lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2011: 17) yaitu suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan tersedianya fasilitas kerja. Setiap karyawan selalu menginginkan suasana kerja yang menyenangkan, suasana kerja yang nyaman meliputi cahaya atau penerangan yang jelas, suara yang tidak bising dan tenang, serta keamanan di dalam bekerja. Karena berawal dari kenyamanan karyawan tersebut maka dapat meningkatkan semangat kerja.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam suatu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis di antara rekan kerja. Hubungan rekan kerja yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu juga tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses kelancaran dalam bekerja.

Menurut Ngakan (2013: 3) kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman.

Lingkungan kerja yang menyenangkan membuat karyawan bekerja dengan disiplin tinggi, mengurangi pelanggaran peraturan, serta menimbulkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaannya

(Sofyandi dan Garniwa, 2012: 26).

#### **4. Indikator Lingkungan Kerja dalam Penelitian**

Indikator Lingkungan Kerja yang digunakan dalam penelitian ini bertolak dari pendapat Sedarmayanti (2011: 25) dengan fokus pada:

- a. Suasana kerja
- b. Hubungan dengan rekan kerja
- c. Tersedianya fasilitas kerja

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

###### **1. Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin mempunyai makna yang luas dan berbeda-beda, oleh karena itu disiplin mempunyai berbagai macam pengertian. Menurut Martoyo (2012: 125) disiplin berasal dari kata "*Discipline*" yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Sedangkan menurut Handoko, (2012: 30), disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun, terus-menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

Kedisiplinan dapat diartikan bilamana pegawai datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi, karena tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, maka sulit untuk

mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu instansi dalam mencapai tujuan.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja pegawai merupakan sikap atau tingkah laku yang menunjukkan kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasinya baik yang tertulis maupun tidak tertulis sehingga diharapkan pekerjaan yang dilakukan efektif dan efisien.

## **2. Tujuan Disiplin Kerja**

Menurut Rivai (2013: 440), tujuan utama disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi atau perusahaan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Secara khusus tujuan disiplin kerja para pegawai antara lain:

- a. Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.
- b. Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya kemudian pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.

- c. Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi dan pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

### 3. Komponen Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2013: 444) disiplin kerja memiliki beberapa komponen seperti:

- a. Kehadiran

Kehadiran merupakan indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja. Sedangkan Ketaatan pada peraturan kerja. Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan perusahaan. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

- b. Tingkat kewaspadaan tinggi

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

- c. Bekerja etis

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas.

Hal ini merupakan salah satu bentuk indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

#### **4. Manfaat Disiplin Kerja**

Menurut Sinambela (2012: 116) kegunaan disiplin dalam organisasi dapat diperlihatkan dalam empat perspektif, yaitu perspektif retribusi, disiplin kerja digunakan untuk menghukum para pelanggar aturan. Pendisiplinan dilakukan secara profesional dengan sasarannya. Dalam perspektif korektif, disiplin kerja berguna untuk mengoreksi tindakan guru atau pegawai yang tidak tepat. Sanksi yang diberikan bukan sebagai hukuman, melainkan untuk mengoreksi perilaku yang salah. Biasanya yang melanggar aturan dipantau apakah ia menunjukkan sikap untuk mengubah perilaku atau tidak. Dalam perspektif hak-hak individu, disiplin kerja berguna untuk melindungi hak-hak untuk memastikan bahwa manfaat penegakan disiplin melebihi kosekuensi-konsekuensi negatif yang harus ditanggung.

#### **5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Handoko, T.H. (2012: 116-118) menyatakan tujuh faktor eksternal yang mempengaruhi disiplin pegawai yaitu:

##### **a. Kompensasi**

Besar atau kecilnya kompensasi dapat dapat mempengaruhi disiplin kerja. Para karyawan cenderung akan

mematuhi segala peraturan apabila ia merasa kerja kerasnya akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan jerih payah yang diberikan oleh pimpinan, apabila para karyawan memperoleh kompensasi memadai, mereka akan bekerja dengan tekun disertai dengan perasaan senang.

#### b. Keteladanan Pimpinan

Keteladanan pimpinan sangat dibutuhkan oleh setiap bawahan pada organisasi manapun. Pemimpin adalah panutan. Ia merupakan tempat bersandar bagi para bawahannya. Pemimpin yang bisa menjadi teladan akan mudah menerapkan disiplin kerja bagi pegawainya. Demikian pula sebaliknya, pemimpin yang buruk akan sulit mengadakan disiplin kerja bagi para bawahannya. Oleh karena itu, pimpinan harus dapat menjadi contoh bagi para bawahannya jika menginginkan disiplin kerja yang sesuai dengan harapan.

Aturan yang pasti adalah disiplin kerja tidak akan terwujud tanpa adanya aturan pasti yang dapat menjadi pedoman bagi bawahan dalam menjalankan tugasnya. Aturan yang tidak jelas kepastiannya tidak akan mungkin bisa terwujud dalam perilaku bawahan. Setiap bawahan tidak akan percaya pada aturan yang berubah-ubah dan tidak jelas kepastiannya. Aturan yang pasti ialah aturan yang dibuat tertulis yang dapat menjadi pedoman bagi pegawai dan tidak berubah-ubah karena situasi dan kondisi.

#### c. Keberanian Pimpinan dalam Mengambil Tindakan Yang Tegas

Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan yang tegas apabila terdapat pelanggaran disiplin kerja, pimpinan harus memiliki keberanian untuk menyikapi sesuai dengan aturan yang menjadi pedoman bersama. Pimpinan tidak boleh bertindak diskriminasi dalam menangani pelanggaran disiplin kerja.

#### d. Pengawasan Pemimpin

Pengawasan pemimpin sangat diperlukan untuk memastikan segala kegiatan berjalan sesuai dengan standar peraturan. Pengawasan yang lemah memberi kesempatan bawahan melanggar peraturan. Pengawasan sangat penting mengingat sifat dasar yang ingin bebas tanpa terikat oleh aturan. Perhatian kepada para pegawai Karyawan tidak hanya membutuhkan kompensasi yang besar, tetapi perlu juga perhatian dari atasannya. Kesulitan-kesulitan yang dihadapi karyawan ingin didengar dan selanjutnya diberikan masukan oleh pimpinan, pimpinan yang suka memberikan perhatian kepada karyawannya akan menciptakan kehangatan hubungan kerja antara atasan dengan bawahannya. Pimpinan yang semacam itu akan dihormati dan dihargai oleh para bawahannya. Karyawan yang segan dan hormat kepada pimpinan akan memiliki disiplin kerja yang sesungguhnya, yaitu, disiplin kerja yang penuh kesadaran dan kerelaan dalam menjalaninya.

#### e. Kebiasaan-Kebiasaan Yang Mendukung Tegaknya Disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu, diantaranya:

- 1) mengucapkan salam dan berjabat tangan apabila bertemu;
- 2) saling menghargai antar sesama rekan;
- 3) saling memperhatikan antar sesama rekan;
- 4) memberitahu saat meninggalkan tempat kerja kepada rekan.

## 6. Indikator Disiplin Kerja

Indikator disiplin kerja menurut Hasibuan (2014: 194):

- a. Tujuan dan kemampuan bisa mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.
- b. Keteladanan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin.
- c. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaan.
- d. Dan sikap adil ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya
- e. Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waksat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi

perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

f. Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukum yang semakin berat, karyawan akan semakin takut akan melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan kurang.

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

h. Hubungan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat *vertikal* maupun *horizontal* yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct grup relationship* dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

## 7. Indikator Disiplin Kerja dalam Penelitian

Indikator Disiplin Kerja yang digunakan dalam penelitian ini bertolak dari pendapat Handoko (2012: 30) dengan fokus pada:

- a. Tujuan dan Kemampuan
- b. Sanksi Hukum

d. Ketegasan

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang peneliti lakukan sekarang ini tidak lepas dari hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

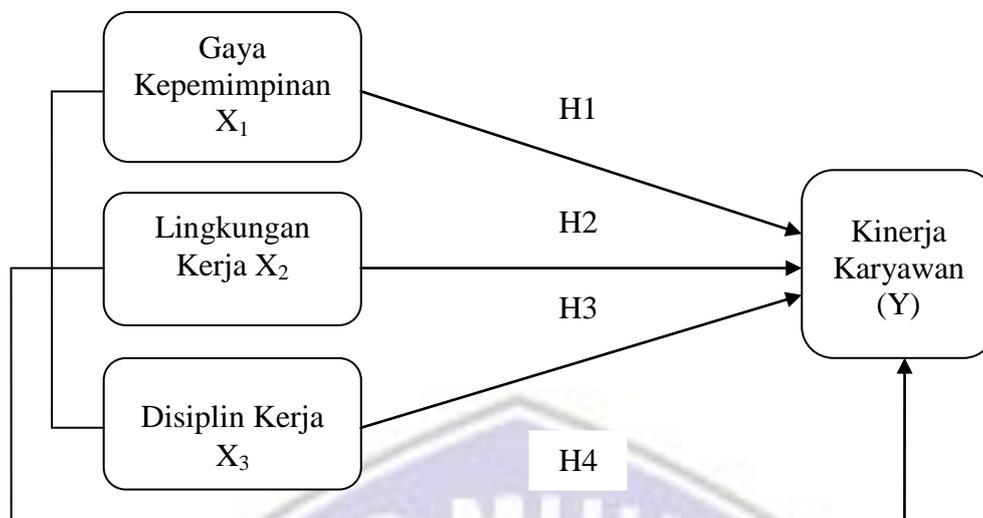
1. Sadali (2015). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja, Deskripsi Pekerjaan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Urusan Agama SeKabupaten Klaten. Penelitian ini merupakan penelitian survey. Data yang digunakan adalah data primer dengan mengambil sampel 100 pegawai se-Kantor Urusan Agama sekabupaten Klaten. Tehnik pengambilan sampel menggunakan metode *quota random* sampling. Data diperoleh secara langsung dari hasil penyebaran kuesioner. Alat analisis yang dipakai regresi linear. Hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi, disiplin kerja, deskripsi pekerjaan, dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Dhesta Listiyana (2015). Judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Daerah (Studi pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Wonogiri) “.Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Wonogiri. Sampel yang diperoleh dan dapat digunakan dalam penelitian ini berjumlah 50. Sampel yang diambil dengan menggunakan teknik *convinience* sampling. Data dianalisis

menggunakan analisis regresi linier berganda, melalui uji asumsi klasik dan hipotesis diuji dengan uji t dan R<sup>2</sup>. Hasil penelitian menunjukkan: 1) Kedisiplinan berpengaruh terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Daerah, 2) Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Daerah sedangkan 3) Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Daerah.

3. Djuremi, Leonardo Budi Hasiolan dan Maria Magdalena Minarsih (2016). Judul penelitian “Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pasar Kota Semarang “.Sampel dalam penelitian ini sebanyak 60 responden dengan menggunakan teknik pengambilan sampel accidental sampling. Metode analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, (2) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, (3) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai; (4) lingkungan kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.3. Kerangka Pemikiran**

. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini secara ringkas dapat digambarkan skemanya seperti pada gambar 2.1 berikut ini.



Gambar 2.1

## Kerangka Pemikiran

(Sumber: Olahan peneliti disesuaikan dengan penelitian)

Berdasarkan skema gambar kerangka pemikiran di atas dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja karyawan, dan tinggi rendahnya disiplin kerja karyawan mampu mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Artha Ponorogo baik secara parsial (H1-H3) maupun simultan (H4).

#### 2.4. Hipotesis

1. H<sub>1</sub>: “Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan Pada BPR Artha Ponorogo”.
2. H<sub>2</sub>: “Lingkungan Kerja secara berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan Pada BPR Artha Ponorogo”.

3. H<sub>3</sub>: “Disiplin Kerja berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan Pada BPR Artha Ponorogo”.
4. H<sub>4</sub>: “Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Berpengaruh secara bersama-sama/simultan terhadap Kinerja Karyawan Pada BPR Artha Ponorogo”.

