

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

Menurut Umi Farida (2017) manajemen sumber daya manusia atau MSDM adalah ilmu yang mengkhususkan diri dalam bidang personalia/SDM/ketenagakerjaan atau suatu bidang ilmu untuk mempelajari bagaimana mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan tertentu dan dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak.

Menurut Edison, dkk (2016) manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Menurut Sutrisno (2010:6) MSDM merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu untuk mempelajari bagaimana mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dengan berbagai

langkah yang strategis pada suatu organisasi agar aktivitas dalam suatu organisasi dapat berjalan dengan semestinya.

## **b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Umi Farida (2017:10) terdapat dua fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu :

### 1) Fungsi Manajemen :

#### a) Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses memperkirakan (*planning*) atau peramalan (*forecasting*) tentang keperluan sumber daya manusia di dalam organisasi. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi menentukan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan, lalu mengadakan perekrutan karyawan, setelah itu menyeleksi karyawan bila karyawan telah memenuhi persyaratan yang ditentukan dan dinyatakan lolos seleksi maka karyawan telah diterima bekerja. Program kepegawainnya selanjutnya yaitu pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

#### b) Pengorganisasian

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

organisasi (organization chart). Dengan adanya pengorganisasian yang baik akan membantu mewujudkan tujuan organisasi.

c) Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan cara memberikan informasi terkait apa saja yang harus dikerjakan serta menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d) Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2) Fungsi Operasional

a) Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b) Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah.

d) Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba serta karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting, karena mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kepentingan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

e) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan karyawan meliputi program kesejahteraan berupa pemberian asuransi kesehatan, jaminan keselamatan kerja.

f) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.

g) Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja karyawan dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension atau sebab-sebab lainnya.

**c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan produktivitas karyawan agar dapat bekerja dengan baik sehingga dapat berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan, meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, pemeliharaan agar karyawan puas pada saat bekerja serta menjaga stabilitas aktivitas yang ada pada organisasi. Untuk mencapai tujuan

tersebut diperlukan berbagai cara dalam pelaksanaannya diantaranya yaitu memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan, memberikan kompensasi serta pengintegrasian dalam lingkup organisasi agar tiap-tiap individu dapat bekerja secara teamwork serta memiliki satu visi yaitu mencapai tujuan organisasi.

Selain itu, menurut Sunarto dalam (Sutrisno, 2010:7-8) mengemukakan bahwa terdapat 10 tujuan manajemen sumber daya manusia, diantaranya yaitu :

1. Memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil, memiliki motivasi tinggi dan dapat dipercaya bagi organisasi.
2. Meningkatkan dan memperbaiki kualitas tenaga kerja dalam organisasi yang diukur dari kontribusi, kemampuan dan kecakapan dalam melaksanakan operasional pekerjaan.
3. Menciptakan lingkungan yang harmonis dan produktif baik antar tim maupun antara manajemen dan karyawan.
4. Menyeimbangkan antara tujuan masing-masing individu dengan tujuan organisasi sehingga kedua belah pihak mendapatkan keuntungan bersama.
5. Menghargai elemen sumber daya manusia berdasarkan prestasi yang telah dicapai
6. Meningkatkan kesejahteraan para karyawan, misalnya pemberian asuransi kesehatan, pemberian asuransi keselamatan kerja, pemberian jatah cuti

7. Menyediakan kesempatan yang merata bagi seluruh elemen sumber daya manusia.
8. Melakukan pendekatan yang humanis dalam proses pengelolaan karyawan yang berlandaskan keadilan, perhatian, dan transparansi.
9. Mengelola tenaga kerja dan mempertimbangkan perbedaan kebutuhan dan keinginan individu dan kelompok yang difasilitasi dalam penyampaian aspirasi.

## **2. Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Thoha (2015) kepemimpinan secara harfiah berasal dari kata pimpin, yang berarti membimbing, mengarahkan, menuntun dan juga memberitahukan atau mempengaruhi. Kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik mempengaruhi perilaku orang lain baik individu maupun kelompok.

Menurut Fauzi dan Rita Irvani (2018) Kepemimpinan didefinisikan sebagai seni atau proses untuk mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan orang lain agar mereka mau berusaha atau bekerja untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai.

Menurut Vera dan Wahyudin dalam Umi dan Hartono (2016:49) kepemimpinan adalah serangkaian upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya dapat bekerja dengan baik, semangat tinggi dan mempunyai disiplin serta tanggungjawab yang tinggi pula terhadap atasan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah serangkaian upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan karyawan dengan cara memberikan motivasi, pengarahan dan melakukan pengawasan agar karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

#### **b. Teori Kepemimpinan**

Menurut Umam (2010) teori kepemimpinan ialah teori yang berusaha untuk menerangkan cara pemimpin berperilaku dalam berbagai struktur kepemimpinan, budaya dan lingkungannya Terdapat tiga *grand theory* mengenai kepemimpinan yaitu :

##### 1) Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori ini disebut juga dengan teori genetik, teori ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat yang dibawa sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Berdasarkan teori ini, asumsi dasar yang dimunculkan adalah kepemimpinan memerlukan serangkaian sifat, ciri, atau perangai tertentu yang menjamin keberhasilan setiap pemimpin. Keberhasilan seorang pemimpin diletakkan pada kepribadian (*personality*) pemimpin itu sendiri. Kepribadian seseorang merupakan kehidupan batin (*inner life*) bagi dirinya, termasuk unsur-unsur dalam diri manusia itu sendiri, seperti latar belakang kehidupan, pengalaman hidup, keyakinan, sikap khas, prasangka, perasaan, imajinasi, dan pedoman hidup.



## 2) Teori Perilaku (*behavior theory*)

Teori ini berasumsi bahwa kepemimpinan harus dipandang sebagai hubungan diantara orang-orang, bukan sebagai sifat-sifat atau ciri-ciri seorang individu. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam berhubungan dan berinteraksi dengan segenap anggotanya.

## 3) Teori lingkungan (*environmental theory*)

Teori ini beranggapan bahwa munculnya pemimpin, dipengaruhi oleh faktor lingkungan seperti tempat dan situasi. Dalam teori ini menyatakan bahwa pemimpin itu dibentuk bukan dilahirkan (*leader are made, not born*). Lahirnya seorang pemimpin adalah melalui evolusi sosial dengan cara memanfaatkan kemampuannya untuk berkarya dan bertindak mengatasi masalah-masalah yang timbul pada situasi dan kondisi tertentu.

### c. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Rivai (2012) terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan yaitu :

#### 1) Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

## 2) Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, pada tahap pertama, dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan kepemimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

## 3) Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

## 4) Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu

harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki persamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

#### 5) Fungsi Pengendalian

Fungsi Pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi Pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

#### d. Tipe Kepemimpinan

Siagian (2010) menyatakan terdapat lima tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri masing-masing, yaitu :

##### 1) Tipe otokratik

Kepemimpinan otokratik adalah seorang pemimpin yang memiliki sifat yang pada umumnya negatif, mempunyai sifat egois yang besar sehingga akan memutarbalikkan kenyataan dan kebenaran sehingga sesuatu yang subyektif akan diinterpretasikan sebagai kenyataan atau sebaliknya. Tipe kepemimpinan ini segalanya akan diputuskan sendiri, serta punya anggapan bahwa bawahannya tidak mampu memutuskan sendiri.

##### 2) Tipe Paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah seorang pemimpin yang mempunyai ciri menggabungkan antara ciri negatif dan positif, ciri-cirinya adalah :

- a) Bersikap melindungi.
- b) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- c) Sering menonjolkan sikap saling mengetahui.
- d) Melakukan pengawasan yang ketat.

### 3) Tipe Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energy, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain itu bersedia untuk mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu. Pemimpin kharismatik mempunyai banyak cara untuk memperoleh simpati dari karyawannya yaitu dengan menggunkan pernyataan visi untuk menanamkan tujuan dan sasaran kepada karyawannya, kemudian mengkomunikasikan ekspektasi kinerja yang tinggi dan meyakini dengan meningkatkan rasa percaya diri bahwa bawahan bisa mencapainya, kemudian pemimpin memberikan contoh melalui kata-kata dan tindakan, serta memberikan teladan supaya ditiru para bawahannya.

### 4) Tipe Laissez Faire

Kepemimpinan laissez faire adalah kepemimpinan yang gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaan dalam organisasi lebih bersifat suportif. Pemimpin ini tidak senang mengambil resiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo.

#### 5) Tipe Demokratik

Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistic tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahannya secara aktif dalam menentukan kebijakan melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, social, budaya, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri. Pemimpin ini dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasi mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreatifitasnya.

#### **e. Indikator Kepemimpinan**

Indikator Kepemimpinan menurut Vera dan Wahyudin dalam (Umi dan Hartono 2016:49) adalah sebagai berikut :

- 1) Kejelasan pimpinan dalam memberi perintah
- 2) Pandai membaca situasi dan peka terhadap saran dan masukan
- 3) Pemberian penghargaan maupun pujian
- 4) Menciptakan disiplin diri dan disiplin kelompok
- 5) Kesiapan dalam memberikan bimbingan kepada bawahan.

#### **f. Hubungan Variabel Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Kepemimpinan adalah serangkaian upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya untuk melakukan suatu pekerjaan. Adanya arahan dan motivasi yang dilakukan oleh atasan maka akan meningkatkan kinerja bawahannya. Menurut Niken Dwi Ardilla Hengky Pramusinto

(2015) dalam penelitian Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Internal, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BP3AKB Provinsi Jawa Tengah menyatakan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik pemimpin memberikan motivasi dan arahan kepada pegawai maka kinerja pegawai akan meningkat pula.

### **3. Budaya Organisasi**

#### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Umam (2012:129) budaya organisasi merupakan system nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus menerus, budaya organisasi juga berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra brand, pemicu-pemicu (motivator), pengembangan yang berbeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil atau target yang ditetapkan.

Menurut Edy Sutrisno (2018:2) budaya organisasi sebagai perangkat system nilai-nilai (values), keyakinan (beliefs), asumsi asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi.

Menurut Pramudhietha (2017), budaya organisasi memiliki dua sifat yaitu budaya yang kasat mata atau jelas terlihat berupa seragam, logo, ritual dan lain-lain dan budaya organisasi yang tidak terlihat berupa

nilai-nilai yang ada dapat dipahami dan dilaksanakan oleh anggota organisasi. Kedua sifat budaya tersebut berfungsi sebagai identitas organisasi, sehingga orang di luar organisasi akan mudah mengenal organisasi dari identitasnya, selain itu budaya organisasi merupakan salah satu sumber daya organisasi yang menjadikan organisasi dinamis dengan karakteristik fisik maupun nonfisik yang khas berisi asumsi, nilai, norma, komitmen, kepercayaan, mendorong dan meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai-nilai yang dianut oleh anggotanya dalam suatu organisasi yang disepakati bersama yang mana nilai-nilai tersebut berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra brand, pemicu-pemicu (motivator) dalam suatu organisasi.

#### **b. Tipe Budaya Organisasi**

Sudarmanto (2009) memetakan budaya organisasi ke dalam empat tipe, yaitu :

1. Budaya hierarkis (*hierarchy culture*) disebut juga “Budaya Birokrasi” yang artinya bahwa dalam organisasi tersebut memiliki struktur organisasi yang kuat, bersifat formal, memiliki prosedur, aturan, kebijakan, undang-undang, control, sanksi dan memiliki strategi untuk mencapai stabilitas, efisiensi
2. Budaya kesukuan atau kekeluargaan (*clan culture*), dicirikan dengan perilaku sangat bersahabat di tempat kerja, orang saling berbagi dan para anggota organisasi layaknya keluarga besar

3. Budaya *Ad hoc* (*adhocracy culture*), dicirikan dengan tempat kerja yang terkondisi dinamis, *enterpreuner* dan kreatif.
4. Budaya pasar (*market culture*), dicirikan dengan organisasi yang berorientasi hasil yang mana perhatian utamanya lebih mendahulukan kepentingan pelanggan atau pangsa pasar dan laba perusahaan serta meraih keuntungan terbesar dibandingkan dengan kepuasan karyawannya maupun pengembangan sumber daya manusianya.

**c. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Robbin dalam Moehariono (2012), fungsi budaya organisasi secara umum adalah sebagai berikut :

- 1) Budaya menciptakan perbedaan jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya membawa suatu rasa identitas atau jati diri bagi anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- 4) Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- 5) Budaya sebagai penuntun mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan dan sebagai motivasi untuk bekerja yang baik.



#### **d. Indikator Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dalam Jamaludin (2017) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Perhatian Terhadap Detail. Pegawai memiliki perhatian terhadap detail dalam melaksanakan pekerjaannya seperti memperhatikan posisi kecermatan, menganalisis, dan perhatian pada setiap rincian pekerjaan.
- 2) Berorientasi Pada Hasil. Dalam bekerja karyawan selalu berorientasi pada hasil dan mampu mencapai target atau hasil yang telah ditentukan serta mampu memajemen pekerjaannya.
- 3) Berorientasi Tim. Pegawai memiliki hubungan yang baik sesama anggota sehingga mampu bekerja sama dengan baik sesama anggota-anggota lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 4) Agresif. Pegawai memiliki inisiatif sendiri apa yang seharusnya dikerjakan tanpa harus menunggu perintah pimpinan agar dapat mengefisiensikan waktu pekerjaan.
- 5) Stabilitas. Pegawai memiliki dorongan untuk terus berprestasi dengan memberikan hasil kerja yang memuaskan untuk meningkatkan kinerja bukan menjadikan kinerja menurun dan tidak memiliki motivasi untuk berprestasi.

#### **e. Hubungan Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai yang dianut oleh anggotanya dalam suatu organisasi yang disepakati bersama yang mana nilai-nilai tersebut berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas,

citra brand, pemicu-pemicu (motivator) dalam suatu organisasi. Menurut Abdul Syukur, Edy Supriyono, Yohana Kus Suparwati (2019) dalam penelitiannya tentang Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya apabila pegawai dalam suatu organisasi memegang prinsip yang kuat serta menanamkan nilai-nilai yang ada pada organisasi, mempunyai kemauan yang kuat untuk berusaha dan bekerja keras untuk mencapai target organisasi, maka akan menimbulkan komitmen yang kuat, sehingga kinerja karyawan semakin meningkat.

#### **4. Kedisiplinan**

##### **a. Pengertian Kedisiplinan**

Menurut Hasibuan (2013) kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Memiliki disiplin yang baik mencerminkan pegawai sangat bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang berikan kepadanya.

Menurut Rivai dan Jauvani (2011) disiplin kerja merupakan suatu alat digunakan manajer dalam berkomunikasi dengan pegawai agar bersedia untuk merubah perilaku serta upaya dalam meningkatkan kesadaran serta kesediaan seseorang menaati semua aturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku.

Menurut Bedjo Siswanto dalam (Umi dan Hartono, 2016) disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai sikap patuh, menghormati, menghargai dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan kedisiplinan adalah sebagai sikap patuh, menghormati, menghargai dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

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

Menurut Mangkunegara dalam Monalisa Ibrahim dan Eviyanti (2019), terdapat tiga jenis 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. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif pegawai dapat menjaga sikap disiplin dan berupaya untuk tidak melanggar peraturan-peraturan yang berlaku.

## 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 disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki sikap disiplin pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

## 3) Disiplin Progresif

Disiplin progresif adalah tindakan atau proses pendisiplinan dimana seorang pemimpin menggunakan paksaan dan tekanan seminimal mungkin untuk memecahkan masalah kinerja. Tetapi ia akan menerapkan konsekuensi bila upaya pemecahan masalah yang lebih kooperatif tidak mendapatkan hasil. Proses pendisiplinan ini dimulai secara halus dan bersifat suportif. Pedoman dalam melakukan tindakan pendisiplinan progresif adalah teguran lisan, teguran tertulis, hukuman yang berat dan diberhentikan.

### c. Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Simamora (2012) tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku karyawan konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Siswanto dalam Sinambela (2016) tujuan diterapkannya disiplin kerja adalah sebagai berikut :

1) Tujuan Umum

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

2) Tujuan Khusus

Tujuan khusus dari disiplin kerja antara lain :

- 1) Agar karyawan dapat menepati segala peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta melaksanakan perintah
- 2) Dapat melaksanakan pekerjaan yang sebaik-baiknya, serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- 4) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.
- 5) Agar pegawai mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

**d. Pentingnya Disiplin Kerja**

Memiliki sikap disiplin sangat penting bagi pegawai, akan tetapi tidak semua pegawai memiliki kesadaran diri untuk bersikap disiplin, oleh

karena itu instansi atau organisasi harus menetapkan peraturan standart disiplin kerja agar para pegawai dapat disiplin dalam bekerja.

Menurut Nitisemito (2010) menegakkan kedisiplinan penting bagi suatu perusahaan, sebab dengan kedisiplinan itu dapat diharapkan sebagian besar dari peraturan-peraturan ditaati oleh seluruh karyawan. Dengan demikian, karyawan akan bekerja lebih giat, pekerjaan akan dilakukan dengan efektif dan seefisien mungkin.

Pendapat lain diungkapkan oleh Sutrisno (2010) bahwa disiplin kerja sangat diperlukan untuk menunjang kelancaran segala aktivitas organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal. Manfaat lain dengan diterapkannya disiplin kerja dalam suatu instansi atau organisasi, yaitu bagi organisasi dengan adanya disiplin kerja akan terpeliharanya tata tertib organisasi serta dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga dapat diperoleh hasil kerja yang maksimal. Sedangkan bagi pegawai disiplin kerja dapat meningkatkan tanggungjawab akan tugas yang diembannya, sehingga hasil kerja yang dicapai dapat maksimal.

**e. Indikator Kedisiplinan**

Menurut Hasibuan (2013) indikator kedisiplinan adalah sebagai berikut :

**a. Kehadiran**

Kehadiran menjadi indikator utama untuk mengukur kedisiplinan, karyawan yang memiliki disiplin yang tinggi yaitu apabila selalu hadir datang dan pulang tepat waktu saat bekerja.

b. Ketaatan pada peraturan

Dalam melaksanakan pekerjaannya, pegawai diharuskan mentaati semua peraturan pada organisasi yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja dapat tercapai.

c. Ketaatan pada standar kerja.

Hal ini dapat dilihat melalui tanggungjawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya. Karyawan yang selalu menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya, dapat dikatakan memiliki disiplin kerja yang tinggi.

d. Tingkat kewaspadaan tinggi

Sikap disiplin karyawan dapat dilihat dari karyawan memiliki kewaspadaan tinggi, selalu hati-hati, dan teliti dalam bekerja.

e. Penggunaan waktu secara efektif

Dalam bekerja karyawan memiliki sikap menghargai waktu yaitu dengan menggunakan waktu yang sebaik-baiknya agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik dan secepat mungkin.

**f. Hubungan Variabel Kedisiplinan Terhadap Kinerja**

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan berkaitan erat dengan kinerja, menurut Dika Pratno Rizal R. Manullang Nelly Astuti (2019) dalam penelitiannya tentang Analisis Pengaruh Kedisiplinan, Iklim Organisasi, Dan Komitmen Organisasi

Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bangka, kedisiplinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, artinya pegawai memiliki tingkat disiplin yang baik, akan memiliki rasa tanggungjawab akan tugas yang diberikan kepadanya serta memiliki semangat dalam bekerja akan giat bekerja sehingga kinerja akan meningkat.

## **5. Kinerja Pegawai**

### **a. Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai dalam kurun waktu tertentu yang telah ditentukan. Menurut Mangkunegara dalam Abdul Syukur (2019) 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 Wilson Bangun (2012:231) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seorang pegawai berdasarkan persyaratan pekerjaan (*job requirment*).

Sedangkan menurut Moehariono (2012) kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.



Berdasarkan pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang pegawai baik secara kuantitatif maupun kualitatif berdasarkan persyaratan pekerjaan (*job requirement*) dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, hasil kerjanya tersebut disesuaikan dengan hasil kerja yang diharapkan organisasi, melalui kriteria-kriteria atau standar kinerja pegawai yang berlaku dalam organisasi.

#### **b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Menurut kasmir (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah :

##### 1) Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan, dengan memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang pernah ditetapkan.

##### 2) Pengetahuan

Adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil kerja yang baik, demikian pula sebaliknya.

##### 3) Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

##### 4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang.

5) Motivasi Kerja

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong melakukan pekerjaan dengan baik.

6) Kepemimpinan

Merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.

8) Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.

9) Kepuasan Kerja

Merupakan kondisi psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pegawai di dalam suatu lingkungan pekerjaan atas peranannya dalam organisasi dan kebutuhannya terpenuhi dengan baik.

10) Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja, lingkungan kerja di bagi menjadi dua yaitu lingkungan kerja fisik

berupa kondisi ruangan, layout, sarana dan prasarana, sedangkan non fisik berupa hubungan atasan-bawahan dan sesama rekan kerja.

#### 11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimanapun tempatnya berkerja.

#### 12) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

#### 13) Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan dalam menjalankan aktifitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

### c. Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Mathis dan Jackson dalam (Elbadiansyah, 2019:150) penilaian kinerja adalah proses evaluasi kepada karyawan terkait pekerjaan yang dikomparasikan/dibandingkan dengan standart operasional kerja, kemudian hasil kerja tersebut akan diberikan pada karyawan. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Penilaian kinerja juga bermanfaat bagi pihak perusahaan atau instansi dalam menentukan keputusan terhadap karyawannya terkait promosi jabatan, mutasi, kenaikan gaji, pemberian pendidikan dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya. Selain itu manfaat penilaian kinerja menurut Elbadiansyah (2019) adalah sebagai berikut :

- 1) Memberikan informasi mengenai hasil dari suatu pekerjaan
- 2) Mencegah adanya miskomunikasi terkait kualitas kerja yang diharapkan
- 3) Meningkatkan produktivitas karyawan dikarenakan adanya *feedback* atau *reward* bagi karyawan yang berprestasi
- 4) Menghargai setiap kontribusi yang diberikan karyawan terhadap perusahaan
- 5) Menciptakan komunikasi dua arah antara pihak manajer dengan karyawan.

#### **d. Indikator Kinerja Pegawai**

Indikator kinerja karyawan menurut Wilson Bangun (2012:234) adalah sebagai berikut :

##### **a. Jumlah Pekerjaan**

Karyawan dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila dalam periode waktu tertentu dapat mencapai target atau sasaran kinerja dengan jumlah yang telah ditentukan.

##### **b. Kualitas Pekerjaan**

Mutu seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi kesesuaian, kerapian dan kelengkapan. Kualitas kerja karyawan mengacu pada kualitas sumber daya manusia seperti pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki karyawan.

##### **c. Ketepatan waktu**

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik berbeda, hampir setiap jenis pekerjaan pegawai dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan

tepat waktu karena apabila pekerjaan tersebut tidak selesai tepat waktu maka akan menghambat pekerjaan pada bagian lain sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

d. Kehadiran

Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan pada saat bekerja, jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan tugasnya sesuai waktu yang ditentukan, yang mana karyawan dituntut bekerja selama 8 jam sehari selama 5 hari kerja dalam seminggu.

e. Kemampuan Bekerja Sama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seorang pegawai untuk bekerja bersama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan, untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang saja akan tetapi dibutuhkan kerja sama antar pegawai agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.

**B. Penelitian Terdahulu**

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

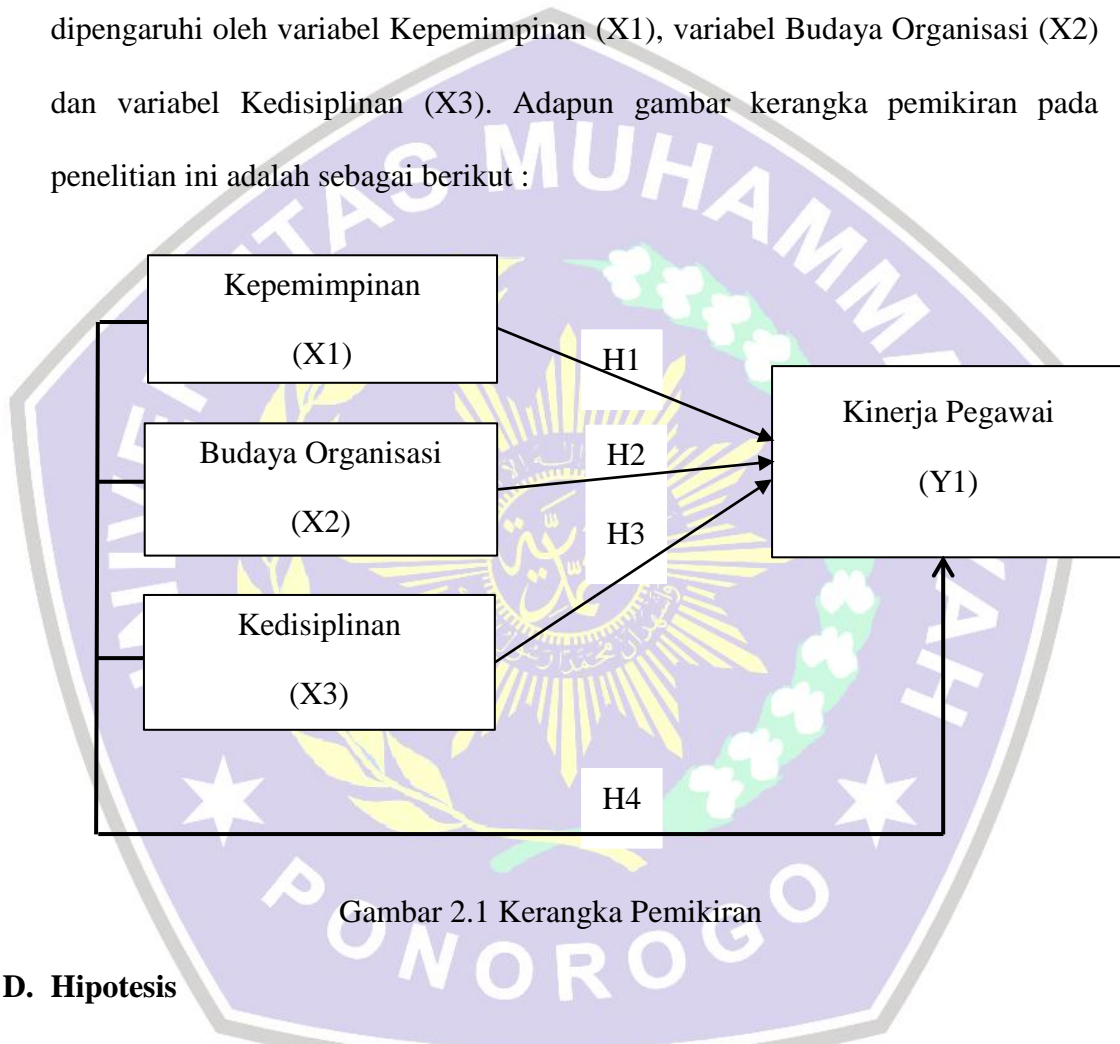
No.	Nama dan Tahun Peneliti	Judul Penelitian	Hasil penelitian
1.	Niken Dwi Ardilla, Hengky Pramusinto. Universitas Negeri Semarang (2015)	Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Internal, Dan Motivasi Kerja	Variabel Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja

		Terhadap Kinerja Pegawai BP3AKB Provinsi Jawa Tengah	Pegawai BP3AKB Provinsi Jawa Tengah
2.	Jamaluddin, Rudi Salam, Harisman Yunus, Haedar Akib. Universitas Negeri Makassar (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan	Varibel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.
3.	Abul syukur, Edy Supriyono, Yohana Kus Suparwati. Universitas Diponegoro (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal	Variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal.
4.	Dika Pratno, Rizal R.		Variabel

	Manullang, Nelly Astuti. STIE-IBEK Bangka Belitung (2017)	Analisis Pengaruh Kedisiplinan, Iklim Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bangka	kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bangka Belitung
5.	Amir Hamzah. Universitas Muhammadiyah Metro (2019)	Pengaruh Pendidikan Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, Dan Pelatihan Daerah Kabupaten Lampung Timur	Variabel Kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan, Dan Pelatihan Daerah Kabupaten Lampung Timur

### C. Kerangka Pemikiran

Menurut Uma Sekaran dan Roger Bougie (2017), mengemukakan bahwa kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir dalam penelitian ini yaitu Kinerja Pegawai (Y1) dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan (X1), variabel Budaya Organisasi (X2) dan variabel Kedisiplinan (X3). Adapun gambar kerangka pemikiran pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

### D. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017), hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.



## 1. Pengaruh Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Menurut Vera dan Wahyudin dalam Umi dan Hartono (2016:49) Kepemimpinan adalah serangkaian upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya dapat bekerja dengan baik, bersemangat dalam bekerja dan mempunyai disiplin serta tanggungjawab yang tinggi terhadap atasan.

Hasil penelitian terdahulu oleh Niken Dwi Ardilla dkk. (2015) membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BP3AKB (Badan Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak dan Keluarga Berencana) Provinsi Jawa Tengah, artinya semakin baik sifat yang dimiliki seorang atasan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat pula, begitu juga sebaliknya semakin kurang kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang atasan, maka kinerja pegawai juga semakin menurun.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Abdul Syukur dkk. (2019) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal, artinya kinerja pegawai dapat meningkat karena factor kepemimpinan yang baik. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Ho1 : Kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Ponorogo

Ha1 : Kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Ponorogo

## 2. Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kinerja (Y)

Menurut Edy Sutrisno (2018:2) budaya organisasi sebagai perangkat system nilai-nilai (values), keyakinan (beliefs), asumsi asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi.

Hasil penelitian terdahulu oleh Jamaluddin dkk. (2017) membuktikan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan, artinya semakin kuat dalam menanamkan nilai-nilai yang ada organisasi, pegawai akan semangat bekerja sehingga kinerjanya meningkat.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Abdul Syukur dkk. (2019) hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Tegal, artinya Pegawai yang memiliki kepercayaan yang kuat dan menerima nilai-nilai dan tujuan dari organisasi, mempunyai kemauan yang kuat untuk berusaha dan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, serta memegang prinsip atau komitmen organisasi, maka hal ini akan mendongkrak kinerja pegawai, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi seorang pegawai memegang budaya organisasi maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut, oleh karena itu dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Ho2 : Budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Ponorogo

Ha2 : Budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Ponorogo

### **3. Pengaruh Kedisiplinan (X3) Terhadap Kinerja (Y)**

Menurut Hasibuan (2013) Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dika Pratno dkk. (2017) menyatakan bahwa kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan dan Sipil Kabupaten Bangka, artinya tingginya kesadaran pegawai akan tugas dan tanggungjawab yang telah dibebankan kepadanya akan meningkatkan kedisiplinan dalam diri pegawai.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Amir Hamzah (2019), membuktikan bahwa kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya pegawai yang disiplin saat bekerja dapat melakukan pekerjaan secara sempurna. Sikap kedisiplinan pegawai ditunjukkan dengan pegawai bekerja penuh ketelitian, ketepatan waktu dalam bekerja, loyalitas terhadap organisasi serta memiliki kepribadian yang baik. Selain itu kedisiplinan pegawai dalam menaati peraturan dan norma-norma pada organisasi ternyata mampu mempengaruhi hasil kerja pada masing-masing pegawai dan memberikan efek baik terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik disiplin pegawai, kinerjanya semakin

meningkat pula, maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Ho3 : Kedisiplinan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Ponorogo

Ha3 : Kedisiplinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Ponorogo

**4. Pengaruh Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2) dan Kedisiplinan (X3) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Berdasarkan pada proses penyusunan hipotesis 1, hipotesis 2 dan hipotesis 3 peneliti dapat ditarik kesimpulan dengan hipotesis sebagai berikut:

Ho4 : Kepemimpinan, budaya organisasi, dan kedisiplinan secara simultan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Ponorogo.

Ha4 : Kepemimpinan, budaya organisasi, dan kedisiplinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Ponorogo.