

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2019:5), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Wibowo (2016:2), menyatakan bahwa: “Manajemen adalah proses penggunaan sumber daya manusia organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif”.

Menurut Handoko (2014:8), menyatakan bahwa: “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”

Menurut Sedarmayanti (2017:4), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip: Sumber Daya Manusia adalah aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi karena keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.

##### **2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen**

- a. Perencanaan (Planning) Perencanaan mempunyai arti penentuan lebih lanjut mengenai program tenaga kerja (meliputi penetapan jumlah dan kuantitas tenaga kerja) yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.
- b. Pengorganisasian (Organizing) Setelah menetapkan rencana, maka perlu dibentuk suatu organisasi untuk melaksanakannya. Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengkaitkan antara pekerjaan,

karyawan dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

- c. Pengarahan (Directing) Pengarahan terdiri dari fungsi staffing dan leading penempatan orang-orang dalam struktur organisasi dilakukan dalam fungsi staffing. Di sini diperlukan adanya kejelasan tugas dan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan. Dalam fungsi leading dilakukan pengarahan sumber daya manusia agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi pengarahan ini berhubungan dengan cara memotivasi dan mengarahkan pegawainya agar memiliki keamanan untuk bekerja dan dapat mengerjakan pekerjaannya dengan efektif.
- d. Pengawasan (Controlling) Pengawasan adalah fungsi manajerial yang mengatur aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2016:7) Tujuan SDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM

### **2.1.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Edi Sutrisno (2016:213) gaya kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, mempengaruhi, membimbing orang lain untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil kinerja yang diharapkan.

Menurut Hasibuan (2017:170) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.4 Jenis - Jenis Gaya Kepemimpinan**

Menurut teori Path Goal jenis-jenis gaya kepemimpinan dibagi menjadi empat yaitu :

#### **1. Kepemimpinan direktif**

Tipe gaya kepemimpinan ini sama dengan model kepemimpinan otokratis bahwa pendekatan yang dilakukan melalui tekanan, pemaksaan dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam jenis gaya kepemimpinan ini tidak ada partisipasi dari bawahannya.

#### **2. Kepemimpinan supportif**

Gaya kepemimpinan ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.

#### **3. Kepemimpinan partisipatif**

Pada gaya kepemimpinan ini pemimpin berusaha meminta dan menggunakan saran atau ide dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

#### **4. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi**

Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang anggotanya untuk berprestasi dan menjadi lebih baik. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

Gaya kepemimpinan ini banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Dalam Thoha

(2008:316) Salah satu gaya kepemimpinan yang dikenal adalah gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal hal berikut ini:

- a) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan,
- b) Jumlah dukungan socioemosional yang diberikan oleh pimpinan,
- c) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

### **2.1.5 Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Menurut H. Joseph Reitz dalam Rahayu dkk (2017:11) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- a. Kepribadian (personality), yaitu pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- b. Harapan dan perilaku atasan kepada para bawahan atau karyawannya.
- c. Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan yang mempengaruhi pimpinan terhadap bentuk seperti apa gaya kepemimpinan yang dipakai.
- d. Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pimpinan.
- e. Iklim dan kebijakan organisasi akan dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f. Harapan dan perilaku rekan kerja akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.

### **2.1.6 Ciri – ciri Gaya Kepemimpinan**

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan demokratis menempatkan dirinya sebagai moderator ataupun koordinator. Berikut ada beberapa ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis menurut Kartono (2013:86):

- a. Organisasi dengan seluruh bagian bagiannya berjalan lancar, sekalipun pemimpin tersebut tidak ada dikantor.

- b. Otoritas sepenuhnya didelegasikan ke bawah, dan semua orang menyadari tugas serta kewajiban sehingga merasa puas dan aman menyangkut tugasnya.
- c. Diutamakan tujuan-tujuan kesejahteraan pada umumnya, dan kelancaran seluruh aspek dalam kelompok atau organisasi.
- d. Dengan keadaan seperti pemimpin demokratis bisa dikatakan sebagai katalisator untuk mempercepat dinamisme dan kerja sama demi mencapai tujuan dengan jiwa kelompok dan situasi yang ada

### **2.1.7 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Veitzhal Rivai (2018: 53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi, yaitu:

1. Kemampuan kerjasama dan hubungan yang baik
  - a. Membina kerjasama dengan bawahan
  - b. Menjalin hubungan yang baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing
2. Kemampuan yang efektivitas
  - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
  - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
3. Kepemimpinan yang partisipatif
  - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
  - b. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
  - a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
  - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
  - a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara berkelompok

- b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan.

### **2.1.8 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin Kerja menurut Dolet Unaradjan (2018:181) menyatakan bahwa : “disiplin adalah usaha mencegah terjadinya pelanggaran – pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disetujui bersama dalam melaksanakan kegiatan agar pembinaan hukuman pada seseorang atau kelompok dapat dihindari”.

Disiplin Kerja menurut Hamali (2016:214) disiplin kerja yaitu: “suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan dapat menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku”

Disiplin Kerja menurut Ulfatin dan Triwiyanto (2016:102) disiplin guru adalah: “sesuatu keadaan tertib dan teratur yang dimiliki oleh guru dalam bekerja di sekolah, tanpa pelanggaran - pelanggaran yang merugikan baik langsung maupun tidak langsung terhadap dirinya, siswanya, teman sejawatnya, dan terhadap 8 sekolah serta masyarakat secara keseluruhan”

### **2.1.9 Dimensi Disiplin Kerja**

Menurut Singodimendjo dalam Sutrisno 2013:94 dimensi kedisiplinan meliputi:

1. Taat terhadap aturan waktu Yang meliputi indikator jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan, organisasi instansi.
2. Taat terhadap peraturan organisasi instansi Peraturan dasar tentang cara berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan Ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab serta berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Taat terhadap peraturan lainnya di organisasi instansi Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai

### **2.1.10 Faktor - faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

1. Teladan Pemimpin

Sikap disiplin yang ada di dalam diri karyawan tidak bisa lepas dari teladan pemimpin. Teladan pemimpin sangat berperan untuk meningkatkan disiplin karena menjadi role model yang memberikan dampak positif.

Ketika karyawan melihat pemimpin memiliki sikap disiplin yang baik, maka mereka berusaha untuk melakukannya juga. Sebaliknya, jika pemimpin tidak memiliki sikap disiplin yang baik, jangan aneh kalau karyawannya pun tidak disiplin juga.

## 2. Penghargaan

Ketika karyawan mendapatkan penghargaan atas hasil kerjanya, mereka merasa bahwa dirinya dihargai di dalam perusahaan. Salah satu penghargaan yang bisa diberikan adalah voucher belanja Sodexo. Usaha kerja maksimal yang dibalas dengan penghargaan memang mampu meningkatkan tingkat kedisiplinan karyawan. Mereka akan berpikir untuk selalu memberikan yang terbaik agar mendapatkan penghargaan. Namun jika tidak ada penghargaan yang diberikan padahal sudah bekerja optimal, tingkat disiplin karyawan bisa berkurang secara otomatis.

## 3. Keadilan

Keadilan menjadi nilai penting yang harus ada di dalam perusahaan. Adil dari segi perlakuan dan penghargaan sebaiknya diterapkan agar tidak ada karyawan yang merasa tidak diperhatikan. Kalau malah tidak adil, maka motivasi kerja sudah pasti berkurang, termasuk sikap disiplin

## 4. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan memang tidak asing di dalam operasional perusahaan. Tujuan bekerja harus dibebankan kepada karyawan agar mereka bisa memberikan yang terbaik. Namun jangan lupa bahwa tujuan tersebut harus sejalan dengan kemampuan karyawan juga.

Jika karyawan merasa bahwa pekerjaan yang diberikan ternyata di luar kemampuan dia, sifat disiplin bisa lebih berkurang. Mereka tidak akan bersungguh-sungguh dalam bekerja.

## 5. Ketegasan

Pemimpin harus memberikan sikap tegas untuk memberikan teguran dan menghukum setiap karyawan yang tidak disiplin. Sikap tegas dari seorang pemimpin harus ada di dalam perusahaan. Jika tidak, karyawan malah bisa merasa seenaknya. Mereka pun tidak akan kena marah karena pemimpinnya bukan orang yang tegas.

#### 6. Sanksi

Pemberian sanksi memang harus ada di dalam operasional perusahaan. Mengapa begitu? Tentu saja agar karyawan mau tetap disiplin. Mereka akan semakin segan untuk melanggar aturan yang telah diterapkan sejak awal. Inilah yang akhirnya menciptakan sikap disiplin secara alami.

#### 7. Komunikasi Dua Arah

Hubungan yang baik antar individu selalu dibarengi dengan komunikasi dua arah secara aktif. Dengan adanya komunikasi dua arah, lingkungan kerja semakin terasa nyaman. Suasana kerja lebih kondusif sehingga setiap individu selalu berpikir dan berbuat sesuatu dengan dampak positif. Maka dari itu, tidak ada niat untuk berbuat hal indisipliner yang pastinya akan merugikan mereka juga.

#### 8. Diawasi

Pengawasan dalam bekerja memang bukan hal yang aneh. Dengan pengawasan yang efektif, maka dapat mencegah tindakan indisipliner, meningkatkan prestasi, dan mau terus memelihara kedisiplinan kerja. Pengawasan menjadi tugas pemimpin secara penuh. Itulah yang membuat pemimpin harus memiliki niat penuh agar proses pengawasan berlangsung dengan maksimal.

### **2.1.11 Indikator - Indikator Kedisiplinan Kerja**

Menurut Hasibuan (2019: 194-198) Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan dalam organisasi, diantaranya:

#### 1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan yang

dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan, agar dia bekerja dengan baik dan disiplin dalam mengerjakannya.

## 2. Teladan Pemimpin

Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai dengan kata dengan perbuatan. Dengan adanya teladan pemimpin yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik.

## 3. Balas jasa

Balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik-baik pula.

## 4. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

## 5. Waskat (Pengawasan Melekat)

Waskat 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.

## 6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

## 7. Ketegasan

Pemimpin harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

## 8. Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan langkah yang dilakukan para pekerja terhadap tugas dan kewajibannya untuk menyelesaikan dalam waktu yang sudah diberikan serta mentaati peraturan yang sudah dibuat perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku sesuai dengan ketentuan tersebut.

#### **2.1.12 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja adalah suatu tempat bagi sejumlah kelompok di mana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Menurut Danang (2015 ) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja merupakan bagian komponen yang sangat penting ketika karyawan melakukan aktivitas bekerja.

Menurut (Sedarmayanti, 2017) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok

#### **2.1.13 Jenis – jenis Lingkungan Kerja**

Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni : (a) lingkungan kerja fisik, dan (b) lingkungan kerja non fisik.

##### **1. Lingkungan kerja fisik**

Menurut Sedarmayanti (2017) yang dimaksud dengan lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik sendiri dapat dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).

- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya : temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.
2. Lingkungan Kerja Non Fisik  
Sadarmayanti (2017) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Lingkungan non fisik ini juga merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

Menurut Alex Nitisemito (2000) perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik, dan pengendalian diri.

#### **2.1.14 Faktor – Faktor Lingkungan Kerja**

Menurut (Sadarmayanti dalam Wulan, 2011:21) Menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik.

##### **1. Faktor Lingkungan Kerja Fisik**

- a. Pewarnaan
- b. Penerangan
- c. Udara
- d. Suara bising
- e. Ruang gerak
- f. Keamanan
- g. Kebersihan

##### **2. Faktor Lingkungan Kerja Non Fisik**

- a. Struktur kerja
- b. Tanggung jawab kerja
- c. Perhatian dan dukungan pemimpin
- d. Kerja sama antar kelompok
- e. Kelancaran komunikasi

### **2.1.15 Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut (Sedarmayanti: 2017:60) adalah sebagai berikut:

1. Penerangan/cahaya ditempat kerja
2. Suara bising dan penggunaan warna
3. Ruang gerak dan hubungan

### **2.1.16 Kinerja Karyawan**

Menurut Sutrisno (2016:151) kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang berdasarkan tingkah laku kerjanya dalam menjalankan aktivitas dalam bekerja.

Menurut Mangkunegara (2016:9) yang berpendapat kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun secara kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan

Menurut Robbin (2016:260) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

### **2.1.17 Faktor yang mempengaruhi kinerja kerja**

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).

1. Faktor Kemampuan (Ability). Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam

mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (Motivation). Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (situation) di lingkungan organ isasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Pendapat William Stern dalam teorinya tersebut (Mangkunegara (2009:16-17), sebenarnya merupakan perpaduan dari pandangan teori heriditas dari Schopenhauer dan teori.

#### **2.1.18 Indikator kinerja karyawan**

Menurut Wilson Bangun (2018: 233-234) menjelaskan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Terdapat empat indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

2. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

3. Kehadiran

Menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukannya.

4. Kemampuan kerjasama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan sendiri, mungkin harus diselesaikan oleh dua orang atau lebih jadi membutuhkan kerja sama antar karyawan.

Dari definisi kinerja tersebut dapat dilihat bahwa kinerja seorang karyawan berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam mencapai hasil kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang didasarkan pada kecerdasan spiritual, intelegensia dan emosional.

## **2.2. Riview Hasil - hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian pertama dilakukan oleh Sanusi (2021) dengan penelitian asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank BCA KCP Citra Towers Kemayoran yang berjumlah 30 orang. Sampel menggunakan teknik sampling jenuh, semua anggota populasi dijadikan sampel, karena jumlah relatif sedikit, sedangkan metode analisa data dengan menggunakan regresi linear sederhana dan berganda. Adanya peningkatan disiplin kerja mendorong meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan bahwa karyawan selalu hadir sebelum jam kerja, absen yang digunakan dengan kartu absensi pada mesin absensi, jam kerja diatur oleh perusahaan, karyawan wajib mengikuti aturan jam kerja, karyawan berpenampilan rapih dan sopan, wajib menggunakan tanda pengenal selama menjalankan tugas, taat terhadap aturan perusahaan, dan patuh terhadap perintah atasan.

Penelitian kedua dilakukan oleh Gynolla dan Saragih (2021) dengan teknik analisis deskriptif dan kausalitas, yakni analisis regresi sederhana dengan menggunakan bantuan SPSS 25. Jumlah sampel yang olah sebanyak 50 sampel dengan teknik sampling jenuh. Berdasarkan karakteristiknya dapat dilihat bahwa 54% atau sebanyak 27 orang responden berjenis kelamin laki – laki, sedangkan sebanyak 46% atau sebanyak 23 orang berjenis perempuan. Berdasarkan usianya 44% responden berada pada rentan usia 20 -30 tahun dimana usia ini adalah usia keemasan seseorang dalam usaha pencapaian karirnya. 34% merupakan kelompok usia 31 – 40 tahun yang memiliki kedewasaan saat bekerja serta 12% dan 10% untuk kelompok usia matang yaitu 41 – 50 tahun. Terdapat 34% reponden yang sudah bekerja selama 6 s.d 10 tahun dan 32% lainnnya merupakan pegawai baru yang sudah bekerja selama 1 s.d 5 tahun. 44% responden merupakan kualifikasi S1, 2% responden yang memiliki tingkat Pendidikan S3 dan 18% S2. Responden

penelitian ini juga dengan tingkat Pendidikan SMA sebanyak 14% dan D3 sebanyak 22%.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Tarigan, et.al (2021) dengan populasi dalam penelitian ini berjumlah 100 karyawan dan sampel dalam penelitian ini berjumlah 80 karyawan. Metode penelitian menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian Galeri 24. Dalam melakukan perekrutan karyawan HRD menekankan pada pengalaman yang sesuai dengan pekerjaan yang akan dilakukan karyawan. Disiplin kerja atas aturan yang ada diperusahaan harus selalu dijaga sehingga akan membantu dalam peningkatan kinerja karyawan. Perusahaan perlu dilakukannya evaluasi pada pimpinan sehingga pimpinan merupakan orang yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan di cabang kerja.

Penelitian keempat dilakukan oleh Eka dan Wibowo (2021) dengan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Dalam penelitian kali ini, peneliti memfokuskan penelitian pada Unit RRCR (Regional Retail Collection & Recovery) Jakarta 2 Jakarta Pusat. Dimana dalam unit terbagi menjadi 3 (tiga) bagian unit kerja collection (penagihan) yaitu, Mortgage, Personal Loan atau Kredit Tanpa Agunan (KTA), dan Credit Card. Unit kerja ini memiliki fungsi sebagai bagian penting dari perusahaan, dimana masing – masing unit ini memiliki tugas untuk mengelola piutang atau account receivable sebagai akibat adanya perjanjian pembiayaan. Maka dari itu segala bentuk piutang dari pihak debitur harus dikelola dengan baik oleh staff penagihan atau collection

Penelitian kelima dilakukan oleh Sahlan, et.al (2018) dengan populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT. Bank SULUT Cabang Airmadidi. Teknik pengambilan sampel adalah sampling jenuh, yaitu mengambil seluruh sampel sebanyak 68 responden. Metode penelitian menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Sulut cabang Airmadidi. Lingkungan Kerja secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja

Karyawan pada PT Bank Sulut cabang Airmadidi. Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Sulut cabang Airmadidi. Kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Sulut cabang Airmadidi.

Penelitian keenam dilakukan oleh Karliona, et.al (2021) dengan populasi dalam penelitian ini berjumlah 86 responden PT. BCA Finance di Jakarta. Teknik pengambilan sampel penelitian ini adalah sampel jenuh, dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Dengan demikian sampel dalam penelitian ini berjumlah 86 responden. Jenis penelitian yang digunakan adalah asosiatif, dimana bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara parsial maupun simultan. Pengaruh Disiplin dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Disiplin dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan persamaan regresi  $Y = 8,758 + 0,404X_1 + 0,373X_2$ , nilai korelasinya sebesar 0,749 atau memiliki hubungan yang kuat dengan kontribusi pengaruh sebesar 56,1% sedangkan faktor lain mempengaruhi 43,9% sisanya. Pengujian hipotesis diperoleh nilai F hitung > F tabel atau ( $52,947 > 2,710$ ). Dengan demikian, hipotesis ketiga yang diajukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin dan pelatihan terhadap kinerja karyawan diterima.

Penelitian ketujuh oleh Marcilonto dan Hafni (2020) dengan adanya perbedaan hasil penelitian ini, diduga karena perusahaan kurang memperhatikan indikator motivasi yang digunakan dalam penelitian. Kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Kehadiran pegawai yang masih kurang dalam hal memotivasi dan menciptakan motivasi dalam diri. Berdasarkan banyaknya lulusan SMA pada karyawan frontliner di PT Bank Central Asia, Tbk kantor cabang utama Pekanbaru menyebabkan karyawan cenderung tidak termotivasi untuk berpikir selalu memberi dan mendapatkan yang terbaik sehingga tidak ada pengaruh antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Central Asia Tbk, kantor cabang utama pekanbaru . sebaiknya perusahaan dapat lebih memperhatikan faktor motivasi baik dukungan dari perusahaan maupun dukungan kepada karyawan.

Penelitian kedelapan oleh Sari, et. al (2021) dengan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survei. Variabel rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya, dengan melakukan rekrutmen yang baik dan benar, kita akan mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berkinerja baik, berkualitas dan kompeten untuk mencapai tujuan organisasi. Variabel seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya seleksi dapat diartikan sebagai sarana atau alat untuk menyeleksi individu yang memiliki kualifikasi tertentu untuk mengisi posisi yang ada atau posisi yang baru dibuka. Variabel penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya penempatan merupakan aspek penting karena merupakan proses yang diperlukan sehingga diharapkan mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan posisi yang didudukinya.

Penelitian kesembilan oleh Kosasih dan Susanto (2019) dengan metode yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah metode *non probability sampling* dengan teknik pengambilan yang digunakan adalah teknik *purposive sampling* Metode kepemimpinan yang ada harus dapat menjembatani karyawan dari berbagai kalangan usia dan latar belakang yang berbeda-beda. Selain gaya kepemimpinan, budaya organisasi juga menjadi pertimbangan penting dalam persaingan bisnis saat ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis secara simultan pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Divisi Human Capital Management PT Bank Central Asia, Tbk. Penelitian ini menggunakan metode analisis kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan divisi Human Capital Management di PT Bank Central Asia, Tbk. Penelitian ini menggunakan analisis linear berganda.

Penelitian kesepuluh oleh Imron (2018) dengan tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank Central Asia KCP Singosari Malang, baik secara parsial maupun simultan serta untuk mengetahui variabel yang berpengaruh dominan. Jenis penelitian ini explanatory research. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Central Asia KCP Singosari Malang. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan teknik sensus sebanyak 40 orang karyawan. Data

dikumpulkan melalui kuesioner. Kuesioner terlebih dahulu diuji dengan menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas. Teknik analisis datamenggunakan analisis regresi berganda dengan melakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan program SPSS 18. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:i) kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank BCA KCP Singosari Malang secara parsial; ii) kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Bank BCA KCP Singosari Malang secara simultan; iii) kepemimpinan memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan di Bank BCA KCP Singosari Malang. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah variabel yang digunakan sebagai prediktor kinerja karyawan hanya terdiri dari dua variabel bebas yaitu kepemimpinan dan budaya organisasi. Masih banyak variabel lainnya yang dapat digunakan sebagai prediktor terhadap kinerja karyawan.

### **2.3 Keterkaitan Antar variabel**

#### **2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut penelitian dilakukan oleh Angwen Gynolla & Rohmat Saragih tahun 2021 Hasil penelitian menunjukan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berada dalam kategori baik begitu juga variabel kinerja karyawan. Hasil analisis regresi sederhana menunjukan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan ini banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Dalam Thoha (2008;316) Salah satu gaya kepemimpinan yang dikenal adalah gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal hal berikut ini:

- d) Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan,
- e) Jumlah dukungan socioemosional yang diberikan oleh pimpinan,
- f) Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Menurut para ahli dan didukung oleh hasil penelitian dapat diambil gambaran bahwa terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja yaitu gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan atau perilaku karyawan .

### **2.3.2 Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Priehadi Dhasa Eka , Dominicus Angga Wibowo bahwa pengalaman kerja, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Pegadaian Galeri 24. Dalam melakukan perekrutan karyawan HRD menekankan pada pengalaman yang sesuai dengan pekerjaan yang akan dilakukan karyawan. Disiplin kerja atas aturan yang ada di perusahaan harus selalu dijaga sehingga akan membantu dalam peningkatan kinerja karyawan. Perusahaan perlu dilakukannya evaluasi pada pimpinan sehingga pimpinan merupakan orang yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan di cabang kerja.

Dari referensi para ahli dan didukung oleh hasil penelitian dapat diambil gambaran bahwa terdapat hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan Disiplin kerja atas aturan yang ada di perusahaan, disiplin kerja harus selalu dijaga sehingga akan membantu dalam peningkatan kinerja karyawan.

### **2.3.3 Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Nurul Ikhsan Sahlan , Peggy A. Mekel , Irvan Trang Lingkungan kerja yang baik dan nyaman dapat meningkatkan kinerja para karyawan yang berdampak akan bermanfaat bagi perusahaan, dan seperti yang disampaikan Ishak dan Tanjung (2013).

Menurut Musriha (2011), bahwa lingkungan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman menyebabkan tingkat konsentrasi karyawan dalam bekerja meningkat, dan kondisi tersebut menyebabkan tingkat produktivitas kerja karyawan meningkat.

Dari referensi para ahli dan didukung oleh hasil penelitian dapat meningkatkan kinerja para karyawan yang berdampak akan bermanfaat bagi perusahaan.

## **2.4. Pengembangan hipotesis**

Berdasarkan uraian rangkaiann dari kerangka teori diatas maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Diduga terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan pada PT Bank BCA Tbk Cabang Kalimalang.
2. Diduga terdapat pengaruh antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan pada PT Bank BCA Tbk Cabang Kalimalang.
3. Diduga terdapat pengaruh antara lingkungan kerja dengan kinerja karyawan pada PT Bank BCA Tbk Cabang Kalimalang.
4. Diduga gaya kepemimpinan , kinerja karyawan , dan lingkungan kerja secara bersama - sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank BCA Tbk Cabang Kalimalang.

## 2.5 Kerangka konseptual penelitian

Kerangka konseptual merupakan gambaran alur pemikiran penulisan dalam memberikan penjelsan kepada pembaca .berdasarkan dari rumusan masalah ,latar belakang, dan landasan teori yang telah dikemukakan dapat diteliti apakah gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Berikut adalah kerangka konseptual dalam penelitian ini .

**Gambar 2.1** Kerangka Konseptual Penelitian

