

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kajian Teoritis**

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

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

Manajemen merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan tercapainya tujuan sebuah perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan adanya manajemen, daya guna dan hasil guna unsur- unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Manajemen sendiri terdiri atas enam unsur (6 M) yaitu: *Men, Money, Methods, Materials, Machine, dan Market.*<sup>4</sup>

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Sebab sumber daya manusia sebuah tujuan perusahaan, sehingga berbagai pengalaman dalam hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah

---

<sup>4</sup> H. Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal 1

manajemen sendiri mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia.<sup>5</sup>

Dalam islam sendiri, sumber daya manusia merupakan hal yang paling mendasar bagi pengelolaan semua sumber daya yang ada di muka bumi, hal ini seperti yang telah dijelaskan dalam Al- Quran surah Al- Jatsiyah ayat 13:

وَسَخَّرَلَكُمْ مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ

Artinya: “Dan Dia menundukkan untukmu apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi semuanya, (sebagai rahmat) dari padaNya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berpikir”.<sup>6</sup>

Pada hakikatnya seluruh ciptaan Allah SWT yang ada di muka bumi ini disediakan untuk kebutuhan manusia. Alam dan sisinya diciptakan untuk manusia sebagai rahmat dari Allah. Manusia yang memanfaatkan alam untuk mencukupi kebutuhannya hidupnya, maka akan salah adanya jika manusia memanfaatkan manusia lain untuk memenuhi kebutuhannya. Adapun hubungan antara manusia dengan manusia lain merupakan tolong menolong

---

<sup>5</sup> Veithzal Rivai Zainal, H. Mansyur Ramly, Thoby Mutis, Willy Arafah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2015), hal. 4

<sup>6</sup> Kementerian Agama RI, Ummul Mukminin, *Al- Quran dan Terjemahan untuk Wanita* (Jakarta Selatan: Wali, 2012), hal 499

sebagai makhluk sosial. Setiap manusia mempunyai hak dan kewajibannya masing-masing.

Termasuk dalam manajemen sumber daya manusia, ada yang berperan sebagai ketua dan adapula yang berperan menjadi anggota.

b. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Tenaga Kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas:

1) Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak tergantung pada laba yang dicapai oleh perusahaan tersebut.

2) Karyawan

Karyawan adalah penjual jasa meliputi pikiran dan tenagannya serta mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian. Posisi karyawan dalam perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial.

### 3) Karyawan Operasional

Karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.

### 4) Karyawan Manajerial

Karyawan manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Mereka mencapai tujuannya melalui kegiatan orang lain. Karyawan manajerial dibedakan atas manajer lini dan manajer staf.

#### a) Manajer Lini

Manajer lini adalah seorang pemimpin yang mempunyai wewenang lini, berhak dan bertanggung jawab langsung untuk merealisasikan tujuan perusahaan.

#### b) Manajer Staf

Manajer Staf adalah pemimpin yang mempunyai wewenang staf yang hanya berhak memberikan saran dan pelayanan untuk memperlancar penyelesaian tugas- tugas manajer lini.

#### c) Pemimpin dan Manajer

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang

tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Setiap pemimpin atau manajer adalah termasuk manajer personalia, karena tugasnya adalah mengatur personel yang menjadi bawahannya. Kepemimpinan adalah gaya seorang mempengaruhi bawahannya agar mau bekerjasama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Asas-asas kepemimpinan adalah bersikap tegas dan rasional, bertindak konsisten dan berlaku adil dan jujur

## **2. Gaya Kepemimpinan**

### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Istilah pemimpin dan kepemimpinan tentu sudah tidak asing lagi dalam dunia kerja, bahkan bukan hanya dunia kerja saja yang berhubungan dengan pemimpin dan kepemimpinan akan tetapi kehidupan kita sehari-hari dan dalam sebuah keluarga pun secara tidak sadar kita dikenalkan dengan pemimpin dan kepemimpinan. Berbicara tentang kepemimpinan tak terlepas dari pemimpin dimana kepemimpinan itu sendiri berasal dari kata pemimpin. Istilah pemimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan seseorang berkaitan dengan kemampuannya dalam mempengaruhi orang lain dengan caranya sendiri.

Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan tertentu guna mencapai tujuan bersama

yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.<sup>7</sup> Dalam suatu perusahaan faktor kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah karena seorang pemimpin harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda- beda. Seorang pemimpin harus benar – benar mengetahui betul fungsi pemimpin dan sekaligus mengetahui unsur-unsur kepemimpinan sebagai aktivitas yang mempengaruhi, mengarahkan dan mencetuskan ide. Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang.

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi, definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan sebuah organisasi, memotivasi dan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok serta budayanya. Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi. Kepemimpinan sebagai sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk seseorang agar bersedia melakukan sesuatu dengan sukarela. Praktik kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam arahan

---

<sup>7</sup> Veithzal Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014., hlm.,3

tertentu, sehingga melalui kepemimpinan merujuk pada proses untuk membantu mengarahkan dan memobilisasikan orang atau ide- idenya.<sup>8</sup>

Menurut Stoner kepemimpinan adalah suatu proses mengenai pengarahan dan usaha untuk mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan anggota kelompok. Sementara Robbins dan Judge menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang direncanakan.<sup>9</sup> Menurut Ordway Tead kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang- orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan dari pendapat para ahli di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Pemimpin juga berperan sebagai penyebar informasi, monitoring dan juga bisa menjadi juru bicara.

#### b. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda- beda dalam memimpin bawahannya dan perilaku

---

<sup>8</sup> *Ibid*, hal. 2-3

<sup>9</sup>Teguh Sriwidadi, dan Oey Charlie. “ *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja SPG PD. Sumber Jaya*”,Jurnal Bisnis Releview, Vol 2, No. 1, Mei 2011

pemimpin tersebut disebut dengan gaya kepemimpinan. Dimana gaya kepemimpinan tersebut banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya.

Menurut Rivai Gaya artinya adalah sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.<sup>10</sup> Sedangkan menurut Miftah Toha gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.<sup>11</sup>

Seorang pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang paling tepat yakni yang dapat memaksimalkan kinerja dan mudah dalam menyesuaikan dengan segala keadaan dan kondisi dalam sebuah organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan, gaya kepemimpinan adalah pola yang menyeluruh dari sebuah tindakan seorang pemimpin, gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang

---

<sup>10</sup> Veitzal Rifai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*,( Jakarta: Rajawali Pres, 2012), hal 42

<sup>11</sup> Miftah Toha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*,( Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010). hal 303

konsisten dari falsafah, keterampilan dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, sikap dan sifat yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika itu mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.<sup>12</sup>

Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Menurut Soekarso gaya kepemimpinan adalah perilaku atau tindakan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan manajerial.<sup>13</sup>

Dari definisi para ahli diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah strategi yang digunakan oleh seseorang dalam rangka untuk mengarahkan dan mempengaruhi serta mendorong orang lain agar bisa melakukan suatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

### c. Macam- macam Gaya Kepemimpinan

---

<sup>12</sup> Veitzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT Garafindo Persada, 2007)., Hal 64

<sup>13</sup> Agus Jamaludin, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kaho Indah Citra Garment Jakarta*, *Journal of Applied Business and Economics* Vol. 3 No. 3 (Maret 2017) 161-169

Gaya kepemimpinan menurut Veitzal Rifai ada tiga yaitu:<sup>14</sup>

1) Gaya Kepemimpinan Otokratik

Pemimpin otokratik membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusatkan pada satu orang. Ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh. Pengawasan bersifat ketat, langsung dan tepat. Keputusan dipaksakan dan bila ada komunikasi hanya bersifat top down atau atas bawah dengan menekan bawahan mereka jadi takut dan tidak leluasa dalam bekerja.

2) Gaya Kepemimpinan Demokratik

Pemimpin yang demokratis berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka. Komunikasi berjalan dengan lancar sehingga saran dapat berasal dari atasan ke bawahan, dan begitupun sebaliknya dari bawahan ke atasan. Bawahan berpartisipasi dalam menetapkan sasaran dan memecahkan masalah. Keikutsertaan ini mendorong komitmen anggota pada setiap keputusan akhir. Pemimpin demokratis menciptakan situasi ini dimana individu dapat belajar, mampu memantau kinerja sendiri, mengakui bawahan untuk menentukan sasaran yang menantang, menyediakan kesempatan untuk meningkatkan metode kerja dan pertumbuhan pekerjaan serta mengakui pencapaian dan membantu pegawai belajar dari kesalahan.

---

<sup>14</sup> Veitzal Rifai, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, ( Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm 181.

### 3) Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini ditandai dengan pemberian kekuasaan pada bawahan. Kemudian kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri. Pengarahan hanya sekedar bahkan tidak ada sama sekali. Gaya ini biasanya tidak berguna tetapi bisa menjadi efektif bagi kelompok profesional yang bermotivasi tinggi.

#### d. Indikator- indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan ditandai dengan beberapa indikator yang dikemukakan oleh Likert dalam bukunya Handoko yaitu sebagai berikut:<sup>15</sup>

##### 1) Keputusan

Keputusan adalah hasil dari pemecahan sebuah permasalahan yang dilakukan oleh pimpinan.

##### 2) Cara Pandang

Cara pandang adalah kerangka konseptual, perangkat asumsi dan perangkat gagasan yang mempengaruhi persepsi seseorang sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi tindakan seseorang dalam situasi tertentu.

##### 3) Mengkomunikasikan Tujuan

Tujuan merupakan bagian dari fungsi planning atau perencanaan yang merupakan langkah awal fungsi manajemen.

---

<sup>15</sup> T. Hani Handoko, Manajemen, ( Yogyakarta: BPFE, 2003)., hlm 56.

Sedangkan mengkomunikasikan memiliki tujuan sebagai cara dalam menyampaikan tujuan oleh pimpinan pada bawahan dengan cara langsung ataupun tidak langsung.

#### 4) Penghargaan

Penghargaan adalah sebuah balas jasa atas semua yang telah dilakukan oleh karyawan kepada sebuah organisasi atau perusahaan.

#### e. Unsur-unsur Gaya Kepemimpinan

Menurut Umam unsur-unsur dari kepemimpinan adalah sebagai berikut:<sup>16</sup>

- 1) Seseorang atau lebih yang berfungsi untuk memimpin disebut pemimpin atau leader
- 2) Adanya orang lain atau bawahan yang dipimpin
- 3) Adanya kegiatan untuk menggerakkan perasaan, pikiran dan tingkah lakunya
- 4) Adanya tujuan yang hendak dicapai yang dirumuskan secara sistematis
- 5) Berlangsung berupa proses didalam institusi, organisasi atau kelompok.

#### f. Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan menurut Wursanto yaitu :<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, ( Bandung: Pustaka Setia, 2010). Hlm 271

<sup>17</sup> Veithzal Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,2014). hlm.,6

### 1) Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari pada pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup tiga hal yang pertama yaitu kelebihan ratio atau kelebihan menggunakan pikiran, kelebihan dalam pengetahuan tentang hakikat tujuan dari organisasi dan kelebihan dalam memiliki pengetahuan tentang cara-cara mengerakkan organisasi, serta dalam pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Yang kedua kelebihan rohaniah berarti seorang pemimpin harus mampu menunjukkan keluhuran budi pekertinya kepada bawahannya. Seorang pemimpin harus mempunyai moral yang tinggi karena pada dasarnya pimpinan merupakan panutan bagi pengikutnya. Segala tindakan, perbuatan, sikap dan ucapan hendaknya menjadi suri tauladan bagi para pengikutnya. Ketiga kelebihan badaniah yaitu seorang pemimpin hendaknya memiliki kesehatan badaniah yang lebih dari pada pengikutnya sehingga memungkinkannya untuk bertindak dengan cepat.

### 2) Teori sifat

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang lebih dari

pada yang dipimpin. Pada teori ini mengasumsikan bahwa manusia yang mewarisi sifat-sifat tertentu dan sifat-sifat yang membuat mereka lebih cocok untuk menjalankan fungsi kepemimpinan. Selain itu, juga menempatkan sejumlah sifat atau kualitas yang dikaitkan dengan keberadaan pemimpin yang memungkinkan pekerjaan atau tugas kepemimpinannya akan menjadi sukses ataupun efektif di mata orang lain. Menurut Miftah Toha sesungguhnya tidak ada korelasi sebab akibat antara sifat dan keberhasilan manajer, pendapatnya ini merujuk pada hasil penelitian Keith Davis yang menyimpulkan ada empat sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan dalam organisasi.

### 3) Teori Keturunan

Yang menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan. Karena orang tuannya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orang tuannya, seolah olah seseorang menjadi pemimpin karena ditakdirkan.

### 4) Teori Kharismatik

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena mempunyai kharisma atau pengaruh yang sangat besar. Pemimpin yang bertipe kharismatik biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

#### 5) Teori Bakat

Yang disebut juga teori ekologis menyatakan bahwa pemimpin itu lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan ini harus dikembangkan misalnya memberi kesempatan orang tersebut untuk menduduki suatu jabatan.

#### 6) Teori Sosial

Teori ini beranggapan bahwa pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin, setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asalkan dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi seorang pemimpin karena sebenarnya kepemimpinan itu dapat dipelajari baik melalui pendidikan formal maupun melalui pengalaman praktik.

#### g. Faktor yang mempengaruhi kepribadian Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin umumnya dipengaruhi oleh sifat-sifat pemimpin itu sendiri. Dimana sifat-sifat tersebut dapat dilihat melalui kepribadian sehari-harinya. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kepribadiannya:<sup>18</sup>

- 1) Jenis kelamin, pria maupun wanita umumnya memiliki sifat mendasar yang berbeda. Sebagai contoh wanita cenderung menggunakan perasaannya dan bertindak lembut, sebaliknya

---

<sup>18</sup> *Ibid.*, hal. 266

pria lebih menggunakan kemampuan berpikir dan bertindak keras.

- 2) Usia, secara umum orang yang berusai muda cenderung memiliki sifat yang dinamis dan idealis. Sebaliknya semakin bertambah usai seseorang maka cenderung pula mengurangi kemampuannya berpikir dan bekerjalebih keras.
- 3) Fisik, mental dan pikiran (intelektualitas) setiap manusia merupakan makhluk ciptaan tuhan yang unik artinya tidak ada manusia yang memiliki keberadaan yang sama satu dengan yang lainnya. Perbedaan ini terlihat dari fisik, mental dan pikirannya yang akhirnya mempengaruhi kepribadiannya.
- 4) Pendidikan, salah satu faktor yang membentuk kehidupan manusia adalah pendidikan yang bersifat formal maupun informal. Semakin tinggi pendidikan yang pernah siterima seseornag. Maka akan semakin menambah wawasan dan kemmapuannya.
- 5) Kematangan, proses waktu cenderung akan membentuk kematangan atau kedewasaan seseorang. Semakin ia belajar akan kesalahan dan berusaha untukmemperbaikinya maka semakin iabertambah dewasa dan mengerti banyak hal.
- 6) Latar Belakang Kehidupan, kehidupan manusia dimulai dan diakhiri dengan latar belakang yang berbeda antara satu dnegan yang lainnya. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh

latar belakang budaya, nilai dan norma yang berbeda. Yang pada intinya dapat bersumber dari keluarga, kerabat, teman dan masyarakat umum.

### **3. Disiplin Kerja**

#### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja merupakan dua kata yang memiliki pengertian sendiri-sendiri. Menurut Handoko, disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Menurut Heidjrachman dan Husnan, disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap “perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada “perintah”.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah kepatuhan pada aturan atau perintah ditetapkan organisasi. Sementara itu, kata kedua adalah kerja. Pengertian kerja menurut Talizidudu Ndraha adalah suatu aktivitas yang dilakukan seseorang untuk memperoleh nilai positif dari aktivitas tersebut. Menurut Muchdarsyah Sinungan kerja di samping untuk memenuhi kebutuhan hidup, juga mempunyai nilai terhadap lingkungan kerja atau perusahaan dan masyarakat luas.

Dari uraian pengertian disiplin dan kerja maka pengertian dari disiplin kerja itu sendiri adalah kesadaran dan kesediaan pegawai

menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Dengan demikian disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan seorang pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku mereka dan mengikuti peraturan yang ditetapkan oleh pimpinan.<sup>19</sup>

b. Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara ada dua jenis bentuk disiplin kerja yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.<sup>20</sup>

1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh sebuah organisasi. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai berdisiplin.

2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan agar tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada suatu perusahaan. Dalam disiplin korektif pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan.

---

<sup>19</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet.01 (Jakarta: PT Bumi Aksara,2016),hal. 334-335

<sup>20</sup> *Ibid*, hal. 336

c. Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Anwar, ada tiga pendekatan disiplin, yaitu:<sup>21</sup>

1) Pendekatan Disiplin Moderen

Pendekatan disiplin moderen yaitu mempertimbangkan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman.

Pendekatan ini berasumsi:

- a) Disiplin moderen merupakan sesuatu cara menghindari bentuk hukuman secara fisik.
- b) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
- c) Keputusan- keputusan yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktannya.
- d) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

2) Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Pendekatan dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

- a) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.

---

<sup>21</sup> *Ibid.*, hlm 129

- b) Disiplin adalah hukuman untuk sebuah pelanggaran dan pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- c) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
- d) Peningkatan perbuatan pelanggarn diperlukan hukuman yang lebih keras.
- e) Pemberian hukuman terhadap peawai yang melanggar untuk kedua kalinya harus diberikan hukuman yang lebih berat dari sebelumnya.

### 3) Pendekatan Disiplin Bertujuan

Pendekatan ini memiliki asumsi bahwa:

- a) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- b) Disiplin kerja bukanlah suatu hukuman tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- c) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- d) Disiplinnya seorang pegawai bertujuan agar pegawai tersebut memiliki rasa tanggungjawab terhadap perbuatan yang telah dilakukan.

#### d. Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran disiplin kerja dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal.

##### 1) Pemberian Peringatan

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Disamping itu surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian kondisi pegawai.<sup>22</sup>

##### 2) Pemberian Sanksi Harus Segera

Pegawai yang melanggar disiplin harus diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada. Disamping itu memberikan peluang pelanggar untuk mengabaikan disiplin perusahaan.<sup>23</sup>

##### 3) Pemberian Sanksi Harus Konsisten

---

<sup>22</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2016), hal 344

<sup>23</sup> *Ibid*, hal. 344

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada perusahaan. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasakan adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin.

#### 4) Pemberian Sanksi Harus Impersonal

Pemberian pelanggaran disiplin harus tidak membeda-bedakan pegawai, tua muda, pria wanita dan tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

#### e. Tujuan Adanya Disiplin Kerja

Secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan utama adanya disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi atau perusahaan sesuai dengan motif organisasi atau perusahaan yang bersangkutan.

Tujuan sebenarnya adanya disiplin kerja untuk pegawai adalah:

- 1) 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.

- 2) Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- 3) Para pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana dengan sebaik baiknya.
- 4) Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma yang berlaku pada perusahaan.
- 5) Para pegawai mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama dalam suatu kelompok tertentu atau dalam masyarakat, begitu pula dengan hubungan yang terjalin antara individu satu dengan individu lain menjadi lebih baik dan lancar.

f. Indikator Disiplin Kerja

Melayu Hasibuan menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa indikator diantaranya:<sup>24</sup>

1) Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menentang bagi kemampuan karyawan.

---

<sup>24</sup> S P Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Bumi Aksara, 2007)., hlm 194

## 2) Teladan pemimpin

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

## 3) Balas jasa

Balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaan.

## 4) Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan merangsang terciptanya kinerja yang lebih baik.

## 5) Waskat ( pengawasan Melekat )

Waskat adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah, mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, mengenali sistem-sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan sistem internal control yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

## 6) Sanksi Hukuman

Dengan sanksi hukuman yang sangat berat karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan yang telah dibuat

oleh perusahaan. Dan sikap serta perilaku indisipliner karyawan akan berkurang secara otomatis.

#### 7) Ketegasan

Seorang pemimpin harus berani dan tegas dalam bertindak untuk menerapkan atura- aturan yang ada didalam perusahaan dan setiap karyawan yang indisipliner akan mendapatkan sanksi atau hukuman yang telah disepakati sebelumnya.

### 4. Motivasi Kerja

#### a. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak motivasi dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan khususnya kepada bawahan atau pengikut.<sup>25</sup> Dalam mencapai tujuan organisasi karyawan perlu diberikan motivasi agar dapat bekerja dengan baik. Semua hal tersebut sangat menentukan berhasil atau tidaknya tujuan yang akan dicapai sebuah perusahaan.

Motivasi merupakan keinginan, hasrat motor penggerak dalam diri manusia, motivasi berhubungan dengan faktor psikologi manusia yang mencerminkan antara sikap, kebutuhan, dan kepuasan yang terjadi pada diri manusia sedangkan daya dorong yang diluar diri seseorang ditimbulkan oleh pimpinan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi

---

<sup>25</sup> Hasibuan, SP Melayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara,2011). hal 141

bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif sehingga dapat mencapai dan mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditentukan.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja sama secara giat sehingga mencapai hasil yang optimal. Suatu perusahaan dapat berkembang dengan baik dan mampu mencapai tujuannya, karena didasari oleh motivasi.<sup>26</sup>

Pentingnya motivasi harus dilakukan pimpinan terhadap bawahannya adalah:

- 1) Karena pimpinan membagi-bagikan pekerjaannya kepada para bawahan untuk dikerjakan dengan baik.
- 2) Karena ada bawahan yang mampu untuk mengerjakan pekerjaannya, tetapi ia malas atau kurang bergairah mengerjakannya.
- 3) Untuk memelihara dan atau meningkatkan kegairahan kerja bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.
- 4) Untuk memberikan penghargaan dan kepuasan kerja kepada bawahannya.

Pimpinan dalam memotivasi bawahan sangat sulit, karena pimpinan sulit untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan yang diperlukan bawahan dari hasil pekerjaannya itu. Orang-orang mau

---

<sup>26</sup> Acep Rochmad Sunarwan, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Finance Multi Finance Palopo*, Jurnal Ekonomi Pembangunan, 2014 Vol. 01 No 02 hal., 7- 16.

bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan (fisik dan mental), baik itu kebutuhan yang disadari maupun kebutuhan yang tidak disadarinya. Kebutuhan setiap orang adalah sama, tetapi keinginan dari setiap orang tidak sama, karena dipengaruhi oleh selera kebiasaan dan lingkungannya. Jadi yang bisa dilakukan oleh pimpinan hanya berdasarkan perkiraan-perkiraan mengenai kebutuhan atau keinginan- keinginan yang dapat merangsang gairah kerja bawahannya.<sup>27</sup>

Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau perusahaan. Pada dasarnya manusia selalu menginginkan yang baik- baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan yang akan diperoleh mendatang jika haraapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya. Motivasi kerja dapat memberikan energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta meningkatkan kegairahan dan kebersamaan. Menurut pendapat Ernest J. McCormick motivasi kerja adalah kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> H. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014),hal.216- 217

<sup>28</sup> <https://idtesis.com/pengertian-motivasi-kerja-menurut-para-ahli/> (diakses pada tanggal 30 Agustus 2019 pukul 07:05 WIB)

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif dan berhasil mencapai serta mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu.

Menurut Hamzah B.Uno kerja adalah sebagai aktivitas dasar yang dijadikan bagian esensial dari kehidupan manusia, kerja itu memberikan status dan mengikat seseorang kepada individu lain dan masyarakat.<sup>29</sup> Motivasi kerja merupakan motivasi yang terjadi pada situasi dan lingkungan kerja yang terdapat pada suatu organisasi atau menginginkan hal yang baik- baik saja, sehingga daya pendorong atau penggerak yang memotivasi semangat kerjanya tergantung dari harapan itu menjadi kenyataan maka seseorang akan cenderung meningkatkan motivasi kerjanya.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara dan mengarahkan perilaku pada suatu perbuatan atau pekerjaan.

---

<sup>29</sup> Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*. (Jakarta:Bumi Aksara, 2009) hlm. 73

## b. Faktor- faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Pada umumnya manusia bekerja memiliki harapan yaitu untuk mendapatkan imbalan yang diartikan secara luas maka imbalan tersebut dapat diuraikan menjadi dua macam kelas yang bersifat umum. Motivasi melibatkan faktor- faktor individu dan faktor faktor organisasional. Menurut Sutrisno motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa factor. Factor- factor tersebut digolongkan menjadi dua yaitu:<sup>30</sup>

### a) Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang atau biasa dengan factor dari dalam diri seseorang antara lain:

#### 1) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram dan sebagainya. Misalnya untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makanan, manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang

---

<sup>30</sup> Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Mediagrub, 2009), hlm 116

memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.

2) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan. Contohnya keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan.

3) Keinginan untuk mendapatkan penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui dan dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi orang mau mengeluarkan uangnya untuk memperoleh uang itupun ia harus bekerja keras.

4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi beberapa hal antara lain:

- a) Adanya penghargaan terhadap prestasi
- b) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- c) Pimpinan yang adil dan bijaksana
- d) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

5) Keinginan untuk berkuasa

Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara yang tidak terpuji, namun cara yang

dilakukannya itu termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala.

#### b) Faktor Ekstern

Faktor eksteren juga tidak kalah penting perannya dalam melemahkan motivasi seseorang atau factor dari luar diri seseorang antar lain:

##### 1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja ini meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan dan hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan menjadi motivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan setiap pekerjaan.

##### 2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan dalam bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang.

##### 3) Supervisi yang baik

Fungsi supervise dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Posisi supervise sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

4) Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

5) Status dan tanggung jawab

Status dan kedudukan dalam jabatan merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam perusahaan.

c. Teori Motivasi

Menurut Hasibuan teori motivasi dibagi menjadi dua yaitu teori kepuasan dan teori motivasi proses berikut penjelasannya:

## 1. Teori Kepuasan (*Content Theory*)<sup>31</sup>

Teori ini memusatkan perhatian pada factor- factor dalam diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilakunya. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan dan mendorong semangat bekerja seseorang. Hal yang memotivasi semangat bekerja seseorang adalah semangat untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan materiil maupun non materiil yang diperolehnya dari hasil pekerjaannya. Penganut dari teori ini antara lain:

### a) Taylor dengan Teori Motivasi Klasik

Menurut Teori Motivasi Klasik atau teori kebutuhan, motivasi bagi para pekerja hanyalah untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan biologis saja. Kebutuhan biologis adalah kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang. Kebutuhan dan kepuasan biologis ini akan terpenuhi, jika gaji atau upah yang diberikan cukup besar. Jadi jika gaji atau upah para pekerja dinaikkan maka semangat bekerja mereka akan meningkat.

### b) Maslow dengan Teori Hierarki

Teori ini mengemukakan bahwa kebutuhan manusia diklasifikasikan kedalam lima hierarki kebutuhan yaitu:

---

<sup>31</sup> H. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007),hal.223

a. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidup seperti kebutuhan makan, minum, udara, perumahan dan lain sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja lebih giat guna mencukupi kebutuhan fisiologisnya.

b. Kebutuhan atas rasa aman

Kebutuhan rasa aman yaitu kebutuhan akan keamanan dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

c. Kebutuhan social

Kebutuhan social sering pula disebut dengan social needs yaitu kebutuhan social, dicintai dan mencintai karena sejatinya manusia adalah makhluk social yang memerlukan kebutuhan akan perasaan diterima orang lain.

d. Kebutuhan Pengakuan

Kebutuhan aktualisasi merupakan kebutuhan akan sebuah penghargaan diri dan penghargaan dari lingkungannya. Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam sebuah organisasi maka akan semakin tinggi pula kebutuhan akan diri yang bersangkutan.

e. Kebutuhan Aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak biasanya seseorang akan bertindak bukan atas dorongan seseorang melainkan kesadaran dari diri sendiri. Dalam kondisi seperti ini seseorang akan menggunakan kemampuan dan kecakapannya untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan yang sulit dicapai orang lain.

c) Teori Motivasi Prestasi David McClelland

- Kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Teori ini mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.
- Kebutuhan akan afiliasi ini akan menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat kerja seseorang. Yaitu kebutuhan akan perasaan yang dapat diterima oleh orang lain, kebutuhan akan dihormati, kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal.

2. Teori Proses

Pada dasarnya teori ini mencoba menjawab pertanyaan, bagaimana menguatkan, menggerakkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu, agar setiap individu bekerja lebih giat sesuai dengan keinginan manajer. Teori ini merupakan proses

sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya.<sup>32</sup>

Teori proses ini dikenal atas:

a). Teori Harapan Victor H. Vroom

- Harapan (*expectancy*) adalah suatu kesempatan yang diberikan akan terjadi sesuatu.
- Nilai (*valance*) adalah akibat dari perilaku tertentu yang mempunyai nilai atau martabat tertentu ( daya atau nilai motivasi ) bagi setiap individu yang bersangkutan.
- Pertautan ( *instrumentality*) adalah presepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua.

b). Teori Keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang dapat memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil pada semua bawahannya. Penilaian, pengakuan maupun pemberian kompensasi harus dilakukan secara objektif ( baik atau salah) dan adil, bukan karena suka atau tidak suka.

3. Teori Pengukuhan

Teori ini didasarkan atas sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. misalnya seperti promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan.

---

<sup>32</sup> *Ibid*, hal. 234

Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis :<sup>33</sup>

- pengukuhan positif yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuh positif diterapkan secara bersyarat.
- pengukuhan negatif, yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuhan negatif dihilangkan secara bersyarat.

## 5. Lingkungan Kerja

### a. Pengertian Lingkungan Kerja

Yang dimaksud lingkungan kerja adalah yang berkaitan dengan segala sesuatu yang berada disekitar pekerjaan dan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi produktifitas kerja dan efektivitas kerja pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja secara optimal. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai dalam menyelesaikan tanggungjawab kepada sebuah perusahaan. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja ditempatnya bekerja maka pegawai tersebut akan betah dan bersemangat dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan atasanya.

Lingkungan kerja dibedakan menjadi dua macam yaitu, lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan

---

<sup>33</sup> *Ibid, hal. 238*

kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sedangkan untuk lingkungan kerja non fisik atau psikis adalah lingkungan kerja yang tidak bisa ditangkap dengan panca indra, seperti warna, bau, suara dan rasa. Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting dan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan. Apabila lingkungan kerja yang bersih, sehat dan nyaman akan membuat karyawan merasa bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya.<sup>34</sup>

Menurut Nitisemito lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas- tugas yang dibebankan.<sup>35</sup> Sedangkan menurut Sedarmayati lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya dan pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok<sup>36</sup>

Berdasarkan beberapa ulasan dari beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu

---

<sup>34</sup> Hari Supriyanto, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan* ( studi pada Karyawan LPP Radio Republik Indonesia Stasiun Malang) Jurnal Administrasi dan Bisnis Vol. 58 No. 1 Mei 2018.

<sup>35</sup> Nitisemito, Alex S. *Manajemen Personalian: Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Ghaila Indonesia,2001) hal. 183

<sup>36</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. (Bandung: Mandar Maju,2001). Hlm., 183

yang ada disekitar pegawai yang mempengaruhi diri pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan oleh perusahaan. Namun secara umum pengertian lingkungan kerja merupakan kondisi dan suasana dimana para pegawai tersebut melaksanakan tugasnya dengan maksimal

b. Indikator- indikator Lingkungan Kerja

Indikator – indikator yang ada didalam lingkungan kerja menurut Nitisemito yaitu:<sup>37</sup>

a) Suasana Kerja

Kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.

b) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan

---

<sup>37</sup> Nurul Mutiara Risqi Amalia, *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kabupaten Sleman*, Jurnal Fakultas Ekonomi Tahun 2018. Hlm., 624

merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kebersihan yang terpelihara dengan baik

c) Tersedianya fasilitas kerja

Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja.

Terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 6. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Mangkunegara pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>38</sup>

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan

---

<sup>38</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perubahan*, Cetakan Pertama, ( Bandung: PT.Remaja Rosdakarya,2005), hal 67

tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam suatu organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja sebagai hasil dari fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang maupun kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.<sup>39</sup> Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi.

Menurut Harsey dan Blanchard dalam bukunya Rivai, Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.<sup>40</sup> Menurut Kasmir kinerja merupakan hasil dan perilaku kerja yang telah

---

<sup>39</sup> Tika, Pabundu. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. ( Jakarta: Bumi Aksara, 2006). Hlm 16

<sup>40</sup> Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Edisi Kedua, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada,2010), hal.15

dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.<sup>41</sup>

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau prestasi kerja yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dalam periode tertentu. Setiap individu dalam suatu organisasi dituntut untuk berupaya semaksimal mungkin menjalankan profesinya dengan sebaik mungkin. Sebagai karyawan yang profesional hendaknya selalu berusaha untuk meningkatkan kinerjanya yang merupakan modal bagi keberhasilan sebuah organisasi dalam perusahaan.

#### b. Indikator- indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator menurut Wilson Bangun:<sup>42</sup>

##### 1) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerja yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

##### 2) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit. Jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

##### 3) Ketepatan waktu

---

<sup>41</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hal.232

<sup>42</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2017), hal.234

Merupakan tingkat aktivitas diselsaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

4) Kehadiran di tempat kerja

Kehadiran pegawai sesuai dengan aturan dan tata tertib yang berlaku dalam perusahaan.

5) Sikap Kooperatif

Sikap bekerja sama dengan baik dan taat sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

c. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam menjalankan fungsinya, kinerja tidaklah berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kepuasan kerja, tingkat imbalan dan keterampilan kerja serta sifat sifat tertentu dari setiap individu. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik maka seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengetahui dan mengerjakan pekerjaannya. Kinerja seorang karyawan merupakan kemampuan yang berbeda- beda untuk mengerjakan tugasnya dalam perusahaan. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain yaitu:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* +

*skill*), artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 2) Faktor Motivasi

Terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).<sup>43</sup>

Menurut Kasmir, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:<sup>44</sup>

### 1) Kemampuan dan Keahlian

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

### 2) Pengetahuan

---

<sup>43</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004) hlm. 67-68

<sup>44</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya ...*, hal. 65-71

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

### 3) Rancangan Kerja

Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuan. Artinya, jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

### 4) Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.

### 5) Motivasi Kerja

Dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan

### 6) Kepemimpinan

Perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

### 7) Gaya kepemimpinan

Gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya

8) Budaya Organisasi

Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan guna mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota perusahaan atau organisasi

9) Kepuasan Kerja

Perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula

10) Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

11) Loyalitas

Kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi buruk

12) Komitmen

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

### 13) Disiplin Kerja

Usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

## **B. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Penelitian yang dilakukan oleh teguh, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai perum perhutani KPH Kedu Utara. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, dari hasil penelitian dan penganalisisan maka dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai perum perhutani KPH Kedu Utara, disiplin kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di perum perhutani Kedu Utara.<sup>45</sup>

Penelitian ini merupakan penelitian yang hampir sama dengan penelitian yang dilakukan oleh teguh, persamaannya terletak pada gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja,

---

<sup>45</sup> Sebdo Teguh Prakoso, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara.* (Yogyakarta: Skripsi. 2016).

sedangkan perbedaannya terletak pada adanya variabel tambahan yaitu variabel motivasi dan variabel lingkungan kerja.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Solikhin, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai dinas pariwisata Daerah Istimewa Yogyakarta. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif, dengan hasil yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai dinas pariwisata DIY.<sup>46</sup>

Kesamaan dalam penelitian ini dapat dilihat dari variabel lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan disiplin kerjanya yang membedakan dalam penelitian ini disiplin kerja menjadi variabel X3 sedangkan di penelitian Solikhin menjadi variabel Y.

Penelitian yang dilakukan oleh Yosef dalam jurnalnya bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Y yaitu kinerja karyawan. Sedangkan untuk variabel X<sub>2</sub> yaitu lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Y yaitu kinerja karyawan.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Solikin Fauzur Rohman, Pengaruh Lingkungan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin kerja ( studi kasus pada pegawai dinas pariwisata Daerah Istimmewa Yogyakarta),(Yogyakarta SKRIPSI, 2017)

<sup>47</sup>Yosef Ferry Pratama, *Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Bussiness Management Analysis Journal, Vol. 1 No. 1 Oktober 2018.

Kesamaan dari penelitian ini dapat dilihat dari variabel lingkungan kerja dan kinerja karyawan, yang membedakan dari penelitian ini adalah adanya variabel pelatihan sedangkan di penelitian yang saya lakukan tidak menggunakan variabel pelatihan.

Penelitian yang dilakukan oleh Regina dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan, Motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Sinar Sntoso Prakasa Banjarnegara. Dengan hasil penelitiannya yaitu bahwasanya motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dari hasil analisisnya dapat disimpulkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kienrja karyawan PT Sinar Santosa Prakasa.<sup>48</sup>

Kesamaan dari penelitian ini sama- sama ingin mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan yang membedakan dari penelitian ini adalah tidak adanya variabel lingkungan kerja dan juga variabel X2 nya di penelitian saya itu variabel disiplin kerja kalau di penelitian yang dilakukan oleh regina itu motivasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurul dalam jurnal nya yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di dinas tenaga kerja dan sosial kabupaten

---

<sup>48</sup> Regina Aditya Reza, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Sentosa Prakasa Banjarnegara.* ( Semarang: Skripsi, 2010).

Sleman. Dengan hasil penelitiannya yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Sosial di Kabupaten Sleman sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga kerja dan Sosial Kabupaten Sleman. Kesimpulannya Lingkungan kerja dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga kerja dan Sosial Kabupaten Sleman.<sup>49</sup> Kesamaan dari penelitian ini adalah variabel penelitian yang digunakan semuanya sama yang membedakan hanya di penelitiannya nurul tidak ada variabel lingkungan kerja dan motivasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Mohtamaji dalam jurnal nya dengan tujuan untuk menguji dan menganalisis apakah pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, motivasi, pelatihan kerja dan Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di CV Rajawali Perkasa Furniture Pati. Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif dengan menggunakan teknik sensus untuk sampling penelitiannya, dengan hasil penelitian nya bahwa kepemimpinan, disiplin kerja dan motivasi kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan untuk pelatihan kerja dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Nurul Mutiara Risqi Amalia, *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kabupaten Sleman*, Jurnal Fakultas Ekonomi Tahun 2018.

<sup>50</sup> Kholek Mohtamaji, *Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Pelatihan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Rajawali Perkasa Furniture Pati*, Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro Semarang.

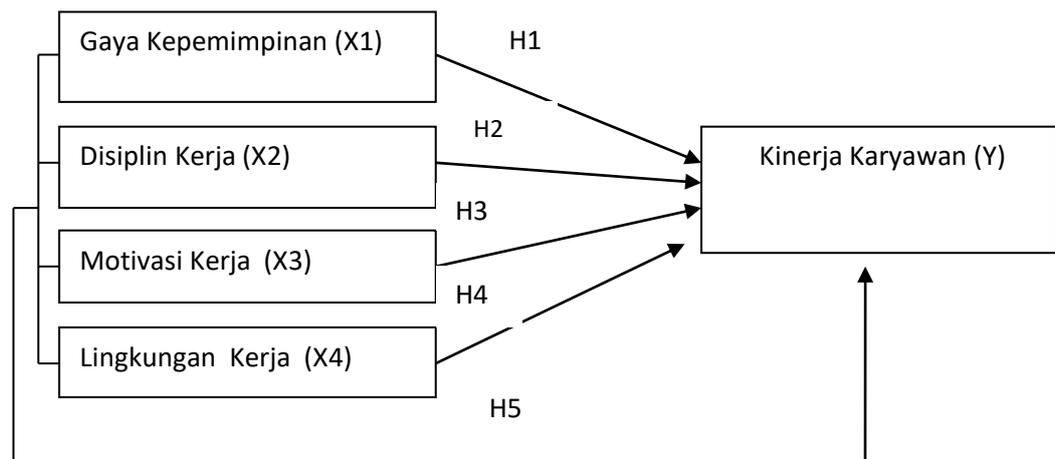
Kesamaan dalam penelitian ini ada di variabel disiplin kerja, motivasi kerja, lingkungan kerja dan variabel terikatnya yaitu kinerja. Sedangkan ketidaksamaannya di penelitian saya memakai gaya kepemimpinan sedangkan di penelitian milik Mohtamji memakai kepemimpinan saja lalu ada tambahan pelatihan kerja untuk variabel bebasnya sedangkan di penelitian saya tidak ada.

### C. Kerangka Konseptual

Variabel bebas (X) terdiri dari gaya kepemimpinan (X1) disiplin kerja (X2) motivasi kerja (X3) dan lingkungan kerja (X4), sedangkan untuk variabel terikatnya (Y) adalah kinerja karyawan. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda dimana teknik tersebut menguji hipotesis yang menyatakan ada pengaruh secara parsial dan pengaruh secara dominan antara variabel bebas dan variabel terikat.

**Gambar 2.1**

Kerangka Konseptual



Keterangan :

Gaya Kepemimpinan (X1) didasarkan pada teori yang dikemukakan oleh T. Hani

Handoko terdiri dari:

1. Keputusan
2. Cara Pandang
3. Mengkomunikasikan Tujuan

#### 4. Penghargaan

Disiplin Kerja (X2) didasarkan teori oleh Hasibuan<sup>51</sup> dan penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Mohtamaji<sup>52</sup> terdiri dari :

1. Tujuan dan Kemampuan
2. Teladan Pemimpin
3. Balas Jasa
4. Keadilan
5. Waskat
6. Sangsi Hukuman

Motivasi Kerja (X3) didasarkan pada teori dari Sutrisno<sup>53</sup> yang terdiri dari dua faktor yaitu

1. Faktor Eksternal yang meliputi:
  - a) Kondisi Lingkungan Kerja
  - b) Kompensasi yang memadai
  - c) Supervise yang baik
  - d) Adanya jaminan pekerjaan
  - e) Status dan tanggung jawab
2. Faktor Internal
  - a) Keinginan untuk dapat hidup
  - b) Keinginan untuk dapat memiliki
  - c) Keinginan untuk mendapatkan penghargaan

---

<sup>51</sup> S P Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, ( Bandung: PT Bumi Aksara, 2007)., hlm 194

<sup>52</sup> Kholek Mohtamaji, *Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja...*

<sup>53</sup> Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenada Mediagrub,2009),hlm 116

d) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

e) Keinginan untuk berkuasa

Lingkungan Kerja (X4) didasarkan pada penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Amalia<sup>54</sup> terdiri dari:

1. Suasana Kerja
2. Hubungan dengan Rekan Kerja
3. Tersedianya Fasilitas Kerja

Kinerja karyawan (Y) didasarkan pada teori dari Bangun<sup>55</sup> dan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Amalia<sup>56</sup>

1. Kuaitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan Waktu
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Kooperatif

---

<sup>54</sup> Nurul Mutiara Rizqi Amalia, *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Sosial Kabupaten Sleman*, Jurnal Fakultas Ekonomi Tahun 2018, hlm., 624

<sup>55</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2017), hal 234

<sup>56</sup> Nurul Mutiara Rizqi Amalia, *Pengaruh Lingkungan Kerja,...* hal 624

#### **D. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana rumusan masalah penelitian oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, dan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan oleh peneliti diatas maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Sawit Arum Madani.
2. H2 : Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Sawit Arum Madani.
3. H3 : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Sawit Arum Madani.
4. H4 : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Sawit Arum Madani.
5. H5 : Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja secara bersama- sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT Sawit Arum Madani.