

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan teori

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan terdapat dimana-mana mulai dari tingkat paling rendah yaitu rumah tangga , desa , organisasi (perusahaan) sampai kepada negara. Kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas pekerjaan anggota kelompok. Hal ini dapat dilihat dari kehidupan organisasi bahwa seorang pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengarahkan dan mempengaruhi anggotanya dalam melakukan aktivitas pekerjaan. Fungsi tersebut tentunya terkait dengan pencapaian tujuan organisasi. Sehingga tanpa adanya kepemimpinan, maka tujuan organisasi dapat dikatakan mustahil akan dapat dicapai.

Hery (2019:60) mengatakan pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan memiliki otoritas manajerial, sedangkan kepemimpinan adalah apa yang dilakukan seorang pemimpin. Kepemimpinan merupakan proses memimpin suatu kelompok dan mempengaruhi kelompok tersebut dalam mencapai tujuannya.

2. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono dalam Yanih (2018:10) menyatakan “gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seseorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain”. Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi (Marnisah, 2020:123). Purnomo dan Muhammad Cholil dalam Marnisah (2020:123) mengatakan gaya kepemimpinan adalah pola pendekatan atau cara yang dipilih dalam mengarahkan dan memengaruhi pihak lain.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin dalam mengarahkan dan memengaruhi pihak lain.

3. Teori Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat dilihat dari bermacam-macam sudut pandang. Bila dilihat dari sudut perilaku pemimpin, apa yang dikemukakan oleh Tannenbaum dan Schmidt dalam Yanih (2018:10), perilaku pemimpin membentuk suatu kontinuum dari sifat otoritatif sampai demokratik. Menurut beliau, sifat ekstrem ini dipengaruhi oleh intensitas penggunaan kekuasaan oleh pemimpin dan penggunaan kebebasan oleh pengikut. Kombinasi dari dua faktor inilah yang menentukan pada tingkat mana seseorang pemimpin mempraktikkan perilaku kepemimpinan.

Menurut Nawawi dalam Busro (2018:226) dalam melaksanakan dan mewujudkan fungsi kepemimpinan, dapat dilihat dengan jelas dan mudah gaya kepemimpinan, yang akan mendasari pengelompokan atau pengklasifikasian tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan secara teoritis dapat dibedakan tiga pola dasar gaya kepemimpinan. Ketiga pola dasar gaya kepemimpinan tersebut yaitu:

- a) Gaya mengutamakan pelaksanaan tugas. Kepemimpinan yang berusaha mengutamakan tugas akan selalu menekankan ketekunan, keseriusan, kerajinan, ketaatan para pengikut untuk melaksanakan seluruh tugas dan fungsi yang sudah digariskan dalam uraian tugas yang terdapat dalam organisasi dan tata kerja (OTK) lembaga. Posisi pemimpin gaya ini berada di belakang para bawahan untuk mendorong mereka, ketika di depan menarik bawahan agar selalu bekerja melaksanakan tugas tanpa ada kekurangan apapun. Ketika di atas selalu mengawasi pelaksanaan tugas bawahannya. Dan, ketika di bawah selalu memberi semangat kepada seluruh pekerja untuk terus bersemangat melaksanakan tugas yang diberikan.

Kepemimpinan dengan gaya ini didasari oleh asumsi bahwa tugas pemimpin adalah mendorong agar setiap anggota melaksanakan tugas masing-masing secara maksimal. Gaya ini berpola mementingkan pelaksanaan tugas melebihi berbagai

kegiatan lainnya dalam kehidupan berorganisasi. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat terhadap pelaksanaan tugas oleh setiap anggota.

- b) Gaya mengutamakan kerja sama. Pemimpin yang menerapkan gaya ini selalu mengutamakan kerja sama seluruh karyawan dalam melaksanakan tugas. Pemimpin dengan gaya ini mempunyai keyakinan bahwa seluruh tugas akan lebih mudah, lebih cepat, dan lebih hemat apabila dilaksanakan secara bekerja sama. Sebagai suatu sistem, organisasi tidak akan dapat berjalan secara baik, manakala tidak ada kerja sama yang baik diantara karyawan.

Kepemimpinan dengan gaya ini berpola mementingkan kerja sama, yang berarti juga mengutamakan hubungan manusiawi antara anggota organisasi. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat dalam menciptakan hubungan kerja sama antar-sesama anggota organisasi. Untuk itu hubungan manusiawi yang efektif ditempatkan sebagai faktor yang sangat menentukan. Perhatian yang besar terhadap kerja sama yang akrab mengakibatkan melemahnya perhatian terhadap pelaksanaan tugas dan hasil yang hendak dicapai.

- c) Gaya mengutamakan hasil. Kepemimpinan yang berusaha menerapkan gaya ini akan selalu mengutamakan hasil meskipun harus menggunakan sumber daya yang lebih, asalkan kualitas hasil bagus, maka pemimpin tersebut tidak pernah merasa saying. Pemimpin akan merasa sangat kecewa manakala kualitas hasil kerja yang dicapai dibawah standar. Ia akan selalu mengawasi proses pembuatan produk hingga finalisasi, sehingga produk yang diperoleh memenuhi harapan sebagaimana telah diuraikan secara detail pada saat perencanaan.

Kepemimpinan dengan gaya ini berpola mementingkan hasil yang dapat dan harus dicapai setiap anggota organisasi dalam melaksanakan kerja atau kegiatan tertentu. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat untuk mencapai hasil yang maksimal. Hasil tersebut menggambarkan tingkat produktivitas seseorang, tanpa mempersoalkan cara mencapainya. Produk seseorang merupakan satu-satunya ukuran prestasinya, meskipun mungkin bukan hasil pelaksanaan tugas yang dilakukan sendiri. Perhatian pemimpin yang cenderung pada produk mengurangi perhatiannya

pada kerja sama dan pelaksanaan tugas anggota organisasinya. Siapa yang melaksanakan dan bagaimana pelaksanaan tugas tidak dipersoalkan, karena yang penting bagi pemimpin adalah hasilnya dan bukan prosesnya.

4. Jenis Gaya Kepemimpinan

Marnisah (2020:123-125) mengatakan Pada teori manajemen dikenal berbagai gaya kepemimpinan, setidaknya ada 10 (sepuluh) gaya kepemimpinan yang sangat dikenal dan telah dipraktikkan dalam berbagai organisasi atau perusahaan dari masa ke masa, antara lain:

Pertama, gaya kepemimpinan karismatis, adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk memengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan memiliki ketaatan yang sangat tinggi. Totalitas kepemimpinan karismatik memancarkan pengaruh dan daya tarik yang amat besar.

Kedua, gaya kepemimpinan paternalistik/maternalistik, kepemimpinan ini lebih diidentikkan dengan kepemimpinan yang kepatutan dengan sifat-sifat a) menganggap bawahan sebagai manusia yang belum dewasa, atau seperti anak sendiri, b) bersikap melindungi bawahan, c) pemimpin hampir tidak pernah memberi kesempatan bawahan untuk berinisiatif, d) hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitasnya, e) pemimpin selalu bersikap serba tahu dan pasti benar.

Ketiga, gaya kepemimpinan populistis, kepemimpinan berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional, tidak mempercayai dukungan, kekuatan serta bantuan pihak luar, lebih mengutamakan kekuatan sendiri.

Keempat, gaya kepemimpinan otokratis, memiliki ciri-ciri antara lain a) kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi, b) pemimpinnya sehal berperan sebagai pemain tunggal, b) berambisi untuk merajai situasi, c) setiap perintah dan kebijakan selalu ditetapkan sendiri, d) bawahan tidak pernah diberi informasi yang mendetail tentang

rencana dan tindakan yang akan dilakukan, e) semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan sendiri, f) adanya sikap eksklusivisme, g) selalu ingin berkuasa secara absolut, h) sikap dan prinsipnya sangat konservatif, kuno, ketat dan kaku, i) pemimpin ini akan bersikap baik pada bawahan apabila mereka patuh.

Kelima, gaya kepemimpinan *Laissez Faire*, gaya kepemimpinan ini praktis pemimpin tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semauanya sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahannya sendiri. Pemimpin hanya berfungsi sebagai simbol, tidak memiliki keterampilan teknis, tidak mempunyai wibawa, tidak bisa mengontrol anak buah, tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja. tidak mampu menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Kedudukan sebagai pemimpin biasanya diperoleh dengan cara penyogokan, suapan atau karena sistem nepotisme.

Keenam, gaya kepemimpinan militeristik, gaya kepemimpinan ini mirip dengan tipe kepemimpinan otoriter. kepemimpinan militeristik adalah: a) banyak menggunakan sistem komando, keras dan sangat otoriter, kaku dan sering kurang bijaksana, b) menghendaki kepatuhan mutlak dari para bawahan, c) senang dengan formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan, d) menuntut adanya disiplin yang keras dan kaku dari bawahannya, e) tidak suka saran, usul, dan kritik-kritik dari bawahannya, f) komunikasi berlangsung searah.

Ketujuh, gaya kepemimpinan administratif leksektif. Gaya kepemimpinan dan kebutuhan para bawahannya. orientasi terhadap pelaksanaan dan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal terciptalah sistem administrasi dan birokrasi yang efisien dalam pemerintahan. mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Oleh karena secara efektif. Biasanya terdiri dari beberapa teknokrat dan administrator yang kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas itu dengan

Kedelapan, gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan pengutamaan martabat mereka demokratis tidak terletak pada pemimpinnya akan tetapi terletak pada

partisipasi aktif dari setiap warga kelompok. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan.

Kesembilan, gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan di mana pemimpin adalah orang pertama di antara orang yang setara, yang mampu melayani orang lain dan memfasilitasi berbagai proses kerja dan usaha. Dalam arti lain, Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menitik beratkan akan hubungan antara atasan dan bawahan, yaitu gaya kepemimpinan yang memiliki kekuatan memengaruhi hubungan pemimpin dengan pengikut atau bawahan dengan cara-cara tertentu.

Kesepuluh, kepemimpinan transaksional diartikan sebagai kepemimpinan berdasarkan transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan kebutuhan, spesifikasi serta kondisi imbalan atau hadiah yang akan diberikan kepada bawahan jika bawahan memenuhi atau mencapai syarat-syarat yang ditentukan oleh pemimpin (Hildayanti dalam Marnisah, 2020:123-125).

5. Indikator-Indikator Gaya kepemimpinan

Menurut Fiedler dalam Sutrisno (2017:222-223) indikator-indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan. Maksudnya bagaimana tingkat kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dengan bawahan. Sikap bawahan terhadap kepribadian, watak dan kecakapan atasan.
- b. Struktur tugas. Maksudnya di dalam situasi kerja apakah tugas-tugas telah disusun ke dalam suatu pola-pola yang jelas atau sebaliknya.
- c. Kewibawaan kedudukan pemimpin. Bagaimana kewibawaan formal pemimpin dilaksanakan terhadap bawahan.

2.1.2 Disiplin

1. Pengertian Disiplin

Disiplin adalah keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi disiplin kerja merupakan sikap taat atau tertib terhadap aturan yang telah ditetapkan dalam melaksanakan tugas organisasi (marnisah, 2019: 27). Sastrohadiwiryo dan Syuhada (2019:333) mengatakan disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Sedangkan Singodimedjo dalam Sutrisno (2017:86) mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya.

2. Jenis-Jenis Disiplin

Suryani (2020:66-68) mengatakan disiplin menjadi bagian yang penting dalam organisasi khususnya bagi bagian sumber daya manusia sebagai faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Untuk penyusunan program disiplin, para manajer penting mengetahui jenis disiplin yang ada dalam organisasi. Ada dua macam disiplin kerja yaitu disiplin diri (*self-discipline*) dan disiplin kelompok (*group-discipline*).

Disiplin diri (*self-discipline*). Disiplin diri merupakan disiplin yang muncul, dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri. hal ini merupakan manifestasi atau aktualisasi tanggung jawab pribadi, yang berarti mengakui dan menerima nilai-nilai yang ada diluar dirinya. Melalui disiplin diri, karyawan merasa bertanggung jawab dan dapat mengatur diri sendiri untuk kepentingan organisasi. Disiplin diri sangat besar perannya dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui disiplin diri seorang karyawan selain

menghargai dirinya sendiri juga menghargai orang lain yang ada dalam lingkungan kerjanya. Misalnya jika karyawan mengerjakan tugas dan wewenang tanpa pengawasan atasan, pada dasarnya karyawan telah sadar melaksanakan tanggung jawab yang telah dipukulnya. Hal itu berarti karyawan sanggup melaksanakan tugasnya secara mandiri.

Disiplin kelompok (*group-discipline*). Disiplin kelompok merupakan disiplin yang dikembangkan dan dikontrol dalam sebuah kelompok karyawan. Kegiatan organisasi bukanlah kegiatan yang bersifat individual semata. Selain disiplin diri masih diperlukan disiplin kelompok. Hal ini didasarkan atas pandangan bahwa didalam kelompok kerja terdapat standar ukuran prestasi yang telah ditentukan. Adakalanya, disiplin kelompok juga memberikan andil bagi pengembangan disiplin diri. Misalnya, jika hasil kerja kelompok mencapai target yang diinginkan dan karyawan mendapatkan penghargaan maka disiplin kelompok yang selama ini diterapkan dapat memberikan semangat kerja bagi mereka. Dengan disiplin kelompok mereka akan bekerja bersama memikul tanggung jawab atas nama kelompok untuk mencapai sasaran yang dituju.

Kaitan antara disiplin diri dan disiplin kelompok seperti dua sisi dari satu mata uang. Keduanya saling melengkapi dan menunjang. Disiplin diri tidak dapat dikembangkan secara optimal tanpa dukungan disiplin kelompok. Sebaliknya, disiplin kelompok tidak dapat ditegakkan tanpa adanya dukungan disiplin diri.

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2017:89-92), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang lelah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai,

maka ia akan berpikir mendua, dan berusaha untuk mencari tambahan penghasilan lain di luar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir sering minta izin keluar.

Namun demikian, pemberian kompensasi yang memadai belum tentu pula menjamin tegaknya disiplin. Karena pemberian kompensasi hanyalah merupakan salah satu cara meredam kegelisahan para karyawan, disamping banyak lagi hal-hal yang di luar kompensasi yang harus mendukung tegaknya disiplin kerja dalam perusahaan. Realitanya dalam praktik lapangan, memang dengan pemberian kompensasi yang mencukupi, sedikit banyak akan membantu karyawan untuk bekerja tenang, karena dengan menerima kompensasi yang wajar kebutuhan primer mereka akan dapat terpenuhi.

b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Misalnya, bila aturan jam kerja pukul 08:00, maka si pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang memengaruhi disiplin dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan para karyawan. Para bawahan akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari. Apapun yang dibuat pimpinannya. Oleh sebab itu, bila seorang pemimpin menginginkan tegaknya disiplin dalam perusahaan, maka ia harus lebih dulu mempraktikkan, supaya dapat diikuti dengan baik oleh para karyawan lainnya.

c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

Para karyawan akan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Bila aturan disiplin hanya menurut selera pimpinan saja, atau berlaku untuk orang tertentu saja, jangan diharap bahwa para karyawan akan mematuhi aturan tersebut. Oleh sebab itu, disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, para karyawan akan mendapat suatu kepastian bahwa siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Dalam situasi demikian, maka semua karyawan akan benar-benar terhindar dari sikap sembrono, asal jadi seenaknya sendiri dalam perusahaan. Sebaliknya, bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan, walaupun sudah terang-terangan karyawan tersebut melanggar disiplin, tetapi tidak ditegur/dihukum, maka akan berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan. Para karyawan akan berkata: “untuk apa disiplin, sedangkan orang yang melanggar disiplin saja tidak pernah dikenakan sanksi.”

e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apapun juga. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian karyawan yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak, tetapi bagi karyawan lainnya, tegaknya disiplin masih perlu agak dipaksakan, agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan.

Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin ini tentulah atasan langsung para karyawan yang bersangkutan. Hal ini disebabkan para atasan langsung itulah yang paling tahu dan paling dekat dengan para karyawan yang ada dibawahnya. Pengawasan yang dilaksanakan atasan langsung ini sering disebut WASKAT. Pada tingkat manapun ia berada, maka seorang pemimpin bertanggung jawab melaksanakan pengawasan melekat ini. Sehingga tugas-tugas yang diberikan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.

f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri. keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawannya akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam srtian jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.

g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain yaitu Saling menghormati bila ketemu di lingkungan pekerjaan, melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut, sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka, memberitahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

4. Indikator-Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan dalam Zulqarnain, dkk (2021:50) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi diantaranya ialah:

a. Teladan Pimpinan

Dalam menentukan disiplin kerja karyawan maka pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin, baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik, jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh para bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan agar pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik, supaya para bawahan pun berdisiplin baik.

b. Keadilan

Keadilan mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

c. Sanksi Hukuman

Sanksi Hukuman berperan penring dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Karena dengan adanya sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku yang indiscipliner karyawan akan berkurang.

d. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) 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.

e. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan memengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indiscipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah

ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

2.1.3 Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah faktor penting yang harus diperhatikan oleh pimpinan. Karena lingkungan kerja yang nyaman, aman dan kondusif dapat meningkatkan semangat kerja tinggi.

Menurut Surajiyo, dkk (2020:51) mengatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar lokasi tempat kerja yang dapat memengaruhi pegawai dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya. Dengan demikian lingkungan kerja harus dalam kondisi yang kondusif sehingga pegawai dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik. Sedangkan menurut Sunyoto dalam Eroy (2020:151) mendefinisikan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan.

2. Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Jenis-jenis lingkungan menurut Sudarmayanti dalam Rahman (2017:47-48) antara lain:

a. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan terbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu:

- 1) Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
- 2) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya temperatur, kelembaban,

sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, dan bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama yang harus mempelajari manusia, baik mengenal fisik dan tingkah lakunya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

b. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja nonfisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan sesama rekan kerja atau hubungan dengan bawahan.

3. Indikator-Indikator Lingkungan Kerja

Pengertian lingkungan kerja diatas menurut Nitisemilo dalam Sunyoto dalam Yanih (2018:19) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, kebisingan, penerangan, dan lain-lain. Dengan indikator-indikator pernyataan sebagai berikut:

- a. Tingkat kebisingan lingkungan kerja, lingkungan kerja yang tidak tenang atau bising akan dapat menimbulkan pengaruh yang kurang baik, yaitu adanya ketidaktenangan dalam bekerja.
- b. Penerangan, karyawan memerlukan penerangan yang cukup, apalagi jika pekerjaan yang dilakukan menuntut ketelitian.
- c. Sirkulasi udara, untuk sirkulasi atau pertukaran udara yang cukup.
- d. Keamanan, lingkungan kerja dengan rasa aman dapat menimbulkan ketenangan dan kenyamanan dimana hal ini akan dapat memberikan dorongan semangat untuk bekerja.

2.1.4 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai rekam jejak hasil atas pencapaian dari fungsi pekerjaan atau aktivitas selama satu periode (Bernadin dalam Priatna, 2019:66). Sedangkan Amstron dan Baron dalam Fahmi (2016:136) mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Sinambela dalam Siregar, dkk (2020:59) mengatakan kinerja (*performance*) adalah hasil yang dicapai seseorang atas pekerjaan yang dilakukan baik berupa kualitas maupun kuantitasnya dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepadanya. Kinerja dapat dipengaruhi oleh tingkat kemampuan karyawan dan motivasi kerja yang baik. Meskipun karyawan memiliki tingkat kemampuan yang sangat baik, tetapi motivasi kerjanya rendah, akan mengakibatkan kinerjanya menjadi rendah.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Armstrong dalam Darmadi (2018:220), adalah:

- a. Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan kahlian, motivasi, komitmen, dll.
- b. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
- c. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- d. Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

- e. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

4. Indikator-Indikator Kinerja

Agar penilaian kinerja mudah dilakukan dibutuhkan pengukuran yang jelas. Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan mengukur standar pekerjaan yang diberikan kepada karyawan (Bangun dalam Siregar, Dkk, 2020:) berupa:

a. Kuantitas pekerjaan

Penilaian kinerja dapat diukur dari kuantitas pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Setiap pekerjaan mempunyai standar an persyaratan masing-masing sehingga karyawan dituntut untuk memenuhi standar an persyaratan tersebut baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan standar dan persyaratan tersebut dapat diketahui jumlah kebutuhan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut serta banyaknya unit pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh setiap karyawan.

b. Kualitas pekerjaan

Setiap pekerjaan yang diberikan tentunya memiliki standar kualitas tertentu. Karyawan harus dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai standar kualitas yang sudah ditetapkan organisasi. Karyawan yang berkinerja baik tentunya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

c. Kemampuan kerja sama

Kerja sama tim sangat dibutuhkan dalam organisasi karena sebagian pekerjaan tidak mampu dikerjakan oleh satu orang karyawan saja, sehingga dibutuhkan kerja sama yang baik antar karyawan. Baik buruknya kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja karyawan banyak dilakukan. Namun demikian penelitian tersebut memiliki variasi yang berbeda seperti penggunaan variabel independen, lokasi penelitian, jumlah responden yang berbeda dan lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kinerja pegawai dapat disajikan dibawah ini.

Arja (2020) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bhakti Persada Gas. Jumlah sample yang digunakan sebanyak 37 responden dengan menggunakan sample jenuh. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa 28,2% faktor-faktor kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, budaya organisai, dan lingkungan kerja. Sedangkan sisanya 71,8% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil uji f menunjukkan bahwa secara simultan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil uji t menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bhakti Persada Gas.

Sutisno (2020) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh Komunikasi, Dispilin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Indonesia PT. Toatal Pack Indonesia. Jumlah sample yang digunakan sebanyak 67 responden dengan menggunakan sempel jenuh analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa 46,7% faktor-faktor kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh Komunikasi, Dispilin Keja dan Kompensasi. Sedangkan sisanya 53,3% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil uji f menunjukkan bahwa secara simultan Komunikasi, Displin Kerja dan Kompensasi secara serempak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil uji t menunjukkan bahwa variabel Komunikasi dan Variabel Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan PT. Total Pack Indonesia.

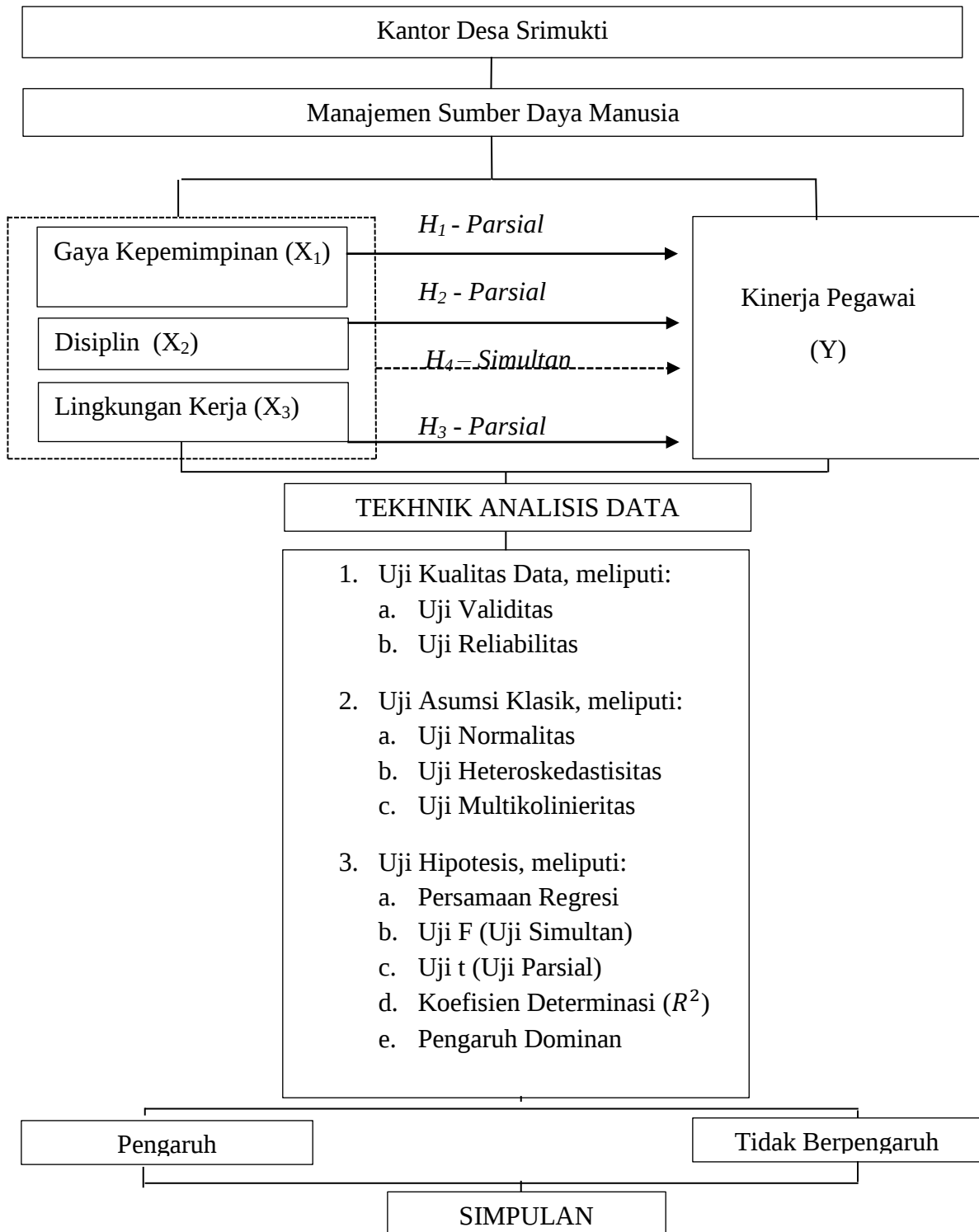
Citra Permata Kusuma Anggraini. (2021) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh motivasi, disiplin dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru di MTs Al-

Maghfirah Telanjung Kab. Bekasi. Jumlah sample yang digunakan sebanyak 32 responden dengan menggunakan sampling jenuh. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa 79,8% faktor-faktor kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh motivasi, disiplin dan lingkungan kerja. Sedangkan sisanya 20,2% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil uji f menunjukkan bahwa secara simultan variabel motivasi, disiplin dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Sedangkan hasil uji t menunjukkan bahwa variabel motivasi dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru di MTs Al- Maghfirah Telanjung Kab. Bekasi.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

PENELITIAN	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Ajra (2020)	Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bhakti Persada Gas.	Gaya kepemimpinan Budaya organisasi Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan	Analisi Regresi Linier Berganda	1. Uji regresi 28,2 2. Uji F, semua variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Uji T, hanya variabel gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan
Sutisno (2020)	Pengaruh Komunikasi, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Total Pack Indonesia.	Komunikasi Disiplin kerja Kompensasi terhadap kinerja karyawan	Analisi Regresi Linier Berganda	1. Uji regresi 46,7 2. Uji F, semua variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 3. Uji T, hanya variabel komunikasi dan disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai
Citra Permata Kusuma Anggraini (2020)	Pengaruh motivasi, disiplin dan lingkungan kerja, terhadap kinerja guru di MTs Al-Maghfirah Telanjung Kab. Bekasi	Motivasi Disiplin Lingkungan kerja terhadap kinerja guru	Analisi Regresi Linier Berganda	1. Uji regresi 79,8 2. Uji F, semua variabel X berpengaruh positif terhadap kinerja guru 3. Uji T, hanya variabel motivasi dan disiplin yang berpengaruh terhadap kinerja guru.

2.3. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian
Sumber: Penulis 2022

2.4. Hipotesis

Sesuai dengan deskripsi teoritis serta kerangka pemikiran yang telah penulis sampaikan di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Hipotesis 1

Ho : $\beta_1 = 0$ berarti secara parsial gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

H1: $\beta_1 \neq 0$ berarti secara parsial gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

2. Hipotesis 2

Ho : $\beta_1 = 0$ berarti secara disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

H1: $\beta_1 \neq 0$ berarti secara parsial disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

3. Hipotesis 3

Ho : $\beta_1 = 0$ berarti secara parsial lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

H1: $\beta_1 \neq 0$ berarti secara parsial lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

4. Hipotesis 4

Ho : $\beta_1 = 0$, dimana $i = 1,2,3$ berarti secara simultan gaya kepemimpinan, disiplin, dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

H1: $\beta_1 \neq 0$, dimana 1,2,3 berarti secara simultan gaya kepemimpinan, disiplin, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.