

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Setelah melakukan tinjauan pustaka pada hasil penelitian terdahulu, peneliti menemukan beberapa dari penelitian terdahulu tentang “penempatan pegawai, kedisiplinan kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan” sebagaimana yang sudah tertera pada table sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama peneliti dan judul	Variabel	Objek penelitian	Rencana Penelitian	Hasil penelitian
1	Zulhemi&Susanti (pengaruh penempatan karyawan, tingkat kedisiplinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Wirabeton Mix di Pekanbaru	X1=penempatan karyawan X2=tingkat kedisiplinan X3=gaya kepemimpinan X4=budaya organisasi X5=motivasi kerja Y=kinerja karyawan	PT. Wirabeton Mix di Pekanbaru	Pengaruh penempatan pegawai, tingkat kedisiplinan karyawan, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.	H1:Penempatan karyawan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Wirabeton Mix di pekanbaru. H2: Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Wirabeton Mix di pekanbaru. H3: Gaya

					<p>Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Wirabeton Mix di pekanbaru.</p> <p>H4: Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Wirabeton Mix di pekanbaru.</p> <p>H5: Motivasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Wirabeton Mix di pekanbaru.</p>
2	<p>Helena lence docasta Fernandez resiona (pengaruh penempatan pegawai, lingkungan kerja fisik, dan motivasi kerja, terhadap</p>	<p>X1=penempatan pegawai X2=lingkungan kerja fisik X3=motivasi kerja Y=kinerja karyawan</p>	<p>Bappeda kabupaten Flores Timur</p>	<p>Penempatan pegawai dan kinerja karyawan</p>	<p>H1=terdapat pengaruh signifikan antara penempatan pegawai terhadap kinerja karyawan H2=terdapat pengaruh yang</p>

	kinerja karyawan negeri sipil) kabupaten Flores Timur				signifikan antara lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan H3=terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan
3	Cuci cahyati (pengaruh penempatan kerja pegawai, kompensasi, dan lingkungan kerja islami terhadap kinerja karyawan) PT. Bank Tabungan Negara Cabang Syariah Semarang	X1=penempatan kerja X2=kompensasi X3=lingkungan kerja fisik Y=kinerja karyawan	PT. Bank Tabungan Negara Cabang Syariah Semarang	Penempatan pegawai dan kinerja karyawan	H1 : Penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Semarang. H2 : Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang

					Syariah Semarang. H3 : Lingkungan kerja islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Syariah Semarang.
4	Riska pratiwi (pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan) Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makasar	X1=budaya organisasi Y=kinerja karyawan	Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makasar	Budaya organisasi dan kinerja karyawan	H1= Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makasar.
5	Dessy Wahyuni Manajemen Bisnis Jurnal Magister Manajemen Februari (2020) pengaruh loyalitas,	X1=loyalitas X2=komitmen X3=budaya organisasi Y=kinerja karyawan	Biro Humas dan Keprotokolan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatra Utara	Budaya organisasi dan kinerja karyawan	H1=loyalitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan H2=komitmen berpengaruh positif terhadap

	komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Biro Humas dan Keprotokolan Sekretariat Daerah Provinsi Sumatra Utara				kinerja karyawan H3=budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja
6	Lila tintami, jurnal sosial dan politik (2015) pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja di PT. Djarum Kudus	X1=budaya organisasi X2=gaya kepemimpinan Y1=disiplin kerja Y2=kinerja	PT. Djarum Kudus	Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui disiplin kerja	H1=budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja H2=gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja H3= budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7	Evander Gians Sawelu, jurnal emba (2019) pengaruh penempatan	X1=penempatan kerja X2=pengawasan X3=loyalitas kerja	PT. Cahaya Mutiara Basaan	Penempatan kerja terhadap kinerja karyawan	H1=penempatan kerja diduga secara parsial berpengaruh signifikan

	kerja, pengawasan dan loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan PT. Cahaya Mutiara Basaan	Y=kinerja karyawan			terhadap kinerja karyawan H2=pengawasan diduga secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan H3=loyalitas diduga secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Wahyuni (2017), pengaruh pengawasan pimpinan, disiplin kerja, penempatan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Teluk Luas Padang	X1=pengawasan pimpinan X2=disiplin kerja X3=penempatan kerja X4=kepuasan kerja Y=kinerja karyawan	PT. Teluk Luas Padang	Disiplin kerja dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan	H1=secara simultan pengawasan pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan H2= secara simultan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan H3= secara simultan penempatan kerja

					berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan H4= secara simultan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
9	Meike (2017) pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF Group Manado	X1=kepemimpinan X2=budaya organisasi Y=kinerja karyawan	PT. FIF Group Manado	Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	H1= kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan H2=budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
10	Erick, jurnal warta januari (2020) pengaruh disiplin kerja, kepemimpinan dan kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Megamas Plaza	X1=disiplin kerja X2=kepemimpinan X3=kompetensi kerja Y=kinerja karyawan	PT. Megamas Plaza Bangunan	Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan	H1=disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan H2=kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan

	Bangunan				terhadap kinerja karyawan H3=kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
11	Rachmad gunawan international journal hukum and manajemen (2016), The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia	X1=work environment X2=leadership style X3=organizational culture Y=employee performance	Parador Hotels and Resorts, Indonesia	Organizational culture on employee performance	H1=the work environment provides a positive and significant effect cannot on job satisfaction of Parador Hotels and Resorts employees. H2. leadership style brings significant and cannot positive impact on job satisfaction of Parador Hotels and Resorts employees. H3. Organizational culture has a positive and significant effect on the fluctuation in job satisfaction of Parador Hotels and Resorts employees.

12	Bader al-ismail (2017) influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, to motivation in educational sector in Qatar	X1=organizational culture X2=leadership style X3=employee satisfaction Y=motivation	Qatar	Organizational culture	H1=organizational culture positive effect on motivation H2=leadership style positive effect on motivation H3=employee satisfaction positive effect on motivation
13	Hiskia jonest runtunuwu (2015) pengaruh disiplin, penempatan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai	X1= disiplin kerja X2= penempatan kerja X3= lingkungan kerja	Badan pelayanan perizinan terpadu (Kota Manado)	Pengaruh penempatan pegawai, kedisiplinan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan	H1= disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan H2= penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
14	Hendy surahman (2020) hubungan gaya kepemimpinan dan penempatan pegawai terhadap kinerja karyawan	X1=gaya kepemimpinan X2= penempatan pegawai	Dinas koperasi dan UKM (Tangerang Selatan)	Pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja karyawan	H1= gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan H2= penempatan pegawai tidak dapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Penempatan Pegawai

Pada dasarnya penempatan kerja merupakan salah satu aspek penting, sehingga karyawan mendapatkan penempatan kerja maupun jabatan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki terhadap karyawan. Menurut Melayu S.P (2016) Hasibuan terhadap penempatan pegawai (placement) sebuah proses dalam pemberian tugas kepada tenaga kerja yang lulus seleksi yang dilaksanakan dan dalam penempatan harus disesuaikan dengan kualifikasi yang sudah menjadi ketentuan dan harus disesuaikan dengan kemampuan. Selain itu pegawai juga harus siap mempartungjawabkan segala resiko yang kemungkinan akan terjadi saat melakukan tugas.

Berdasarkan dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka penulis menyimpulkan bahwa dalam penempatan ialah sebagai sumber daya manusia yang mempunyai kebijaksanaan dalam menuntukan posisi maupun jabatan seseorang. Yang berhubungan terhadap pemberian penilaian kinerja, beberapa faktor kinerja juga masalah lain yang akan timbul pada lingkungan pekerja maupun pegawai.

Kesuksesan pegawai akan tercapai jika kemampuan seorang pegawai yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan ketentuan standart perusahaan yang akan dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan yang sudah dipercayakan terhadap para pegawainya. Keputusan dalam penempatan pegawai dimaksudkan dalam menempatkan seorang pegawai pada jabatan maupun posisi yang tepat dengan keinginan mereka dan sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Agar para

pegawai semangat dalam melakukan pekerjaannya, memiliki kedisiplinan yang tinggi, dan mempunyai sikap yang loyal dalam mencapai target yang sudah diharapkan dalam menunjang tujuan sebuah perusahaan. Menurut Siti Muslya bahwa fungsi dalam penempatan ini bersifat absolut yang akan dilaksanakan sebaik mungkin.

2.2.2 Metode dalam Penempatan Pegawai

Dalam memilih metode ini sangat penting, supaya dalam melakukan pelaksanaan tersebut bisa efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dalam sebuah organisasi perusahaan. Seorang pemimpin yang tanggap akan melaksanakan metode yang sesuai dalam melaksanakan tugas-tugasnya maupun tanggungjawab. Dalam penempatan pegawai bisa dalam berbentuk promosi, ialah jika seorang karyawan yang akan dipindahkan dari jabatan yang semula ke jabatan yang akan lebih tinggi. Biasanya promosi ini sebagai bentuk penghargaan, reward atas usaha yang dan prestasi yang diberikan pegawai terhadap perusahaan (Rivai dan Sagals, 2009).

Sedangkan Menurut Mathis dan Jackson (2006) adapun metode-metode yang harus ditempuh dalam hal ini sebagai berikut:

1. Perusahaan harus menentukan semua kebutuhan sumber daya manusianya
2. Mengusahakan persetujuan dalam bentuk anggaran untuk mengadakan promosi jabatan terhadap pegawai yang aktif dan mempunyai kinerja yang tinggi.
3. Dalam penempatan pegawai harus disesuaikan dengan standart perusahaan dan bisa juga dilihat dari keahlian maupun kemampuan yang ada pada diri pegawai.

4. Dengan adanya rekrutmen
5. Mengadakan test bagi calon pegawai baru
6. Menyiapkan daftar diri para calon pegawai yang berkompeten maupun berkualitas
7. Perusahaan harus mengadakan seleksi pegawai yang mempunyai kompeten dan berkualitas.

Adapun juga syarat-syarat dalam proses penempatan pegawai menurut Hartatik (2014) sebagai berikut:

1. Informasi tentang jabatan dan perusahaan akan memberika deskripsi terhadap jabatan, ada jabatan tertentu yang bersifat khusu dan setiap pegawai harus ada standart prestasi dalam setiap jabatan.
2. Rencana-rencana sumber daya manusia yang akan menginformasikan terhadap manajer terhadap kesediaan tidaknya terhadap lowongan pegawai pada suatu perusahaan.
3. Keberhasilan dalam fungsi rekrutmen yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dilih dengan ketentuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam penempatan karyawan maupun pegawai yang lolos dalam seleksi yang dilaksanakan, maka manajer harus mempertimbangkan beberapa faktor dan berpengaruh terhadap kontinuitas perusahaan. Karena jika ada kesalahan dalam penempatan maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai kurang maksimal.

Menurut Hasibuan (2010) job specification akan disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab sebuah pertanyaan yang berhubungan dengan dirinya, seperti karakteristik, Pendidikan, pengalaman kerja, dan yang lainnya yang ada dalam diri pegawai yang akan melakukan pekerjaan supaya pekerjaan tersebut bisa berjalan dengan baik. Kualifikasi dalam sebuah pekerjaan bisa dilihat dari tingkat Pendidikan pegawai, pengalaman kerja dan pengetahuan pegawai.

2.2.3 Faktor-Faktor Penempatan Kerja Pegawai

Menurut Bedjo Siswanto (2013) faktor-faktor penempatan kerja bisa diuraikan sebagai berikut:

1. Dilihat dari faktor tingkat Pendidikan, karena tingkat Pendidikan ini sangat mempengaruhi kinerja karyawan. semakin tinggi Pendidikan pegawai, maka semakin tinggi pula kualitas maupun pengetahuan yang ada dalam diri pegawai. Jika kualitas pegawai baik akan berdampak juga terhadap perusahaan. Karena pegawai yang mempunyai kualitas kerja yang baik akan menghasilkan kinerja yang maksimal.
2. Dilihat dari faktor pengalaman, pengalaman dalam bekerja terhadap pekerjaan yang sama yang pernah dilakukan sebelumnya harus dipertimbangkan lagi dalam penempatan pegawai tersebut. Hal ini akan dilihat berdasarkan kenyataan yang ada, karena semakin lama pegawai tersebut bekerja, makin banyak pula pengalaman yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Pengalaman dalam bekerja akan berdampak terhadap perusahaan, jika pegawai tersebut

memiliki banyak pengalaman bekerja cenderung bahwa pegawai akan mempunyai keahlian dan pengalaman yang tinggi.

3. Dilihat dari faktor kesehatan fisik maupun mental, dalam penempatan pegawai faktor ini juga perlu diperhatikan dan dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang benar-benar dan difikir secara matang, jika ada kesalahan dalam penempatan pegawai akan merugikan perusahaan. Dalam penempatan pegawai ini kondisi fisik maupun mental juga harus disesuaikan dengan tugas maupun tanggungjawab pegawai.
4. Faktor usia, dalam penempatan pegawai faktor usia seorang pegawai juga harus diperhatikan jika pegawai lulus seleksi harus dipertimbangkan. Karena hal ini salah satunya untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh pegawai tersebut. Usia pegawai akan mengalami dampak terhadap kinerja, jika usia pegawai tersebut sudah tidak produktif lagi sebaiknya perusahaan mempertimbangkan lagi.

2.2.4 Prosedur Penempatan Kerja Pegawai

Setiap apa yang dilakukan oleh perusahaan akan ada tahapan yang harus dilalui dalam melaksanakannya. Tahapan ini merupakan urutan kronologi yang akan dilaksanakan dengan step by step dan sesuai dengan prinsip dan asas yang berlaku dalam perusahaan. Prosedur penempatan pegawai ini yang diambil merupakan suatu keputusan yang akan dilakukan oleh pemimpin, pemimpin juga akan mengambil sebuah tindakan maupun keputusan baik secara rasional maupun ilmiah.

Dalam pengambilan keputusan pertimbangan rasional ini salah satu dalam penempatan tenaga kerja dalam pengambilan sebuah keputusan ini berdasarkan fakta keterangan pegawai, dan data yang dianggap representative. Yang artinya dalam pengambilan sebuah keputusan untuk penempatan kerja bagi para pegawai berdasarkan hasil seleksi yang telah dilaksanakan oleh pimpinan yang menyeleksi terhadap ketenaga kerjaan. Pertimbangan secara objektif ilmiah berdasarkan data dan keterangan tentang pribadi diri pegawai, baik katas dasar referensi dari seseorang maupun hasil dari seleksi pegawai yang pelaksanaannya tanpa mengesampingkan metode-metode secara ilmiah.

Ahmad Tohardi (2012) berpendapat bahwa penempatan pegawai harus berdasarkan kriteria-kriteria sebagai berikut:

1. Job Specification (spesifikasi pekerjaan), spesifikasi dalam pekerjaan ini menjelaskan tentang pekerjaan yang akan dilakukan oleh pegawai akan dijelaskan oleh pimpinan secara detail maupun rinci dan kualitas definitive yang dibuthkan oleh perusahaan, maka pegawai yang lulus seleksi bisa bekerja sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya.
2. Job description (uraian dari pekerjaan), dalam pekerjaan ini biasanya digunakan untuk tenaga kerja operasional, sedangkan uraian jabatan untuk tenaga kerja manajerial. Pekerjaan ini akan memberikan ketegasan dan standart tugas yang harus dicapai oleh pegawai untuk menjabat sesuai keinginan pegawai tersebut. Job description ini akan dijadikan dasar untuk menempatkan pegawai yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan dan harus

ada evaluasi setiap pekerjaan bagi pegawai yang berada diposisi jabatan tersebut.

3. Skill (keterampilan), pegawai juga harus mempunyai keterampilan, kemampuan, Pendidikan dan pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai.
4. Environment (lingkungan hidup), yang meliputi lingkungan tempat kerja karena setiap pekerja mengharapkan lingkungan tempat kerja yang nyaman, hubungan baik dengan rekan kerja maupun hubungan yang harmonis dengan atasan. Karena lingkungan kerja yang nyaman akan mempengaruhi kinerja pegawai, jika lingkungan kerja mereka nyaman maka kinerja yang dihasilkan juga tinggi. Dalam penempatan kerja pegawai ini tidak hanya untuk pegawai baru saja, akan tetapi penempatan ini juga perlu dilakukan bagi pegawai lama.

Penempatan kerja ini untuk pegawai lama dilakukan salah satunya untuk meningkatkan kinerja mereka, dengan adanya promosi jabatan yang lebih tinggi dengan wewenang dan tanggungjawab tugas yang lebih tinggi begitu juga diikuti juga dengan gaji yang lebih tinggi maka kinerja pegawai juga akan mengalami peningkatan, karena pegawai akan termotivasi dengan menghasilkan kinerja yang baik. Mutasi dalam penempatan kerja juga perlu dilakukan supaya pegawai tidak merasa jenuh, karena lokasi tempat kerja mereka berbeda akan tetapi pekerjaannya sesuai dengan tugas awal hanya saja dalam penempatan kerja saja. Demosi ini juga salah satu dalam penempatan pegawai karena dengan beberapa pertimbangan yang dilakukan oleh perusahaan karena demosi ini sebagai penurunan jabatan dengan tugas

maupun tanggungjawab yang rendah daripada pekerjaan sebelumnya, begitu juga dengan penghasilan yang didapatkan juga akan lebih kecil.

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Suwatno bahwa prosedur-prosedur yang harus dilakukan dalam penempatan kerja sebagai berikut:

1. Manajer tenaga kerja mempunyai wewenang terhadap bagian seleksi tenaga kerja dalam melakukan seleksi tenaga kerja untuk mengisi formasi yang sudah disediakan berdasarkan kualifikasi/spesifikasi tertentu.
2. Atas pelaksanaan seleksi tenaga kerja, bagian dari seleksi tenaga kerja akan melaporkan dan mempertanggungjawabkan semua kegiatan yang sudah dilaksanakan dalam acara seleksi tenaga kerja.
3. Setelah menerima terhadap laporan seleksi, manajer tenaga kerja mempunyai wewenang kekuasaan kepada bagian penempatan tenaga kerja yang telah lolos seleksi berdasarkan kondisi yang ada dan berdasarkan atas laporan bagian seleksi tenaga kerja.
4. Bagian dari seleksi tenaga kerja berdasarkan dari pelaksanaan fungsi yang akan memberikan hasil dari seleksi bagi calon tenaga kerja yang lolos seleksi, kepada karyawan yang lolos harus ditempatkan dengan posisi jabatan yang sesuai.
5. Atas pelaksanaan fungsi dalam penempatan tenaga kerja harus dilaporkan dan bisa bertanggungjawab atas semua kegiatan yang dilaksanakan kepada manajer tenaga kerja sebagai pihak yang mempunyai wewenang kekuasaan/atasan langsung terhadap penempatan kerja.

2.2.5 Indikator Penempatan Pegawai

Menurut Yuniarsih (2013) dalam penempatan pegawai akan menyangkut dari beberapa indikator dari penempatan pegawai, sebagai berikut:

Dalam penempatan pegawai harus ada kesesuaian, perusahaan dalam menempatkan pegawai harus sesuai kemampuan yang dimiliki oleh individu. Apabila tidak ada kesesuaian dalam penempatan pegawai maka akan berdampak terhadap kinerja karyawan. dalam penempatan pegawai ini harus sesuai dengan tingkat pendidikan, pengetahuan kerja, keterampilan kerja, maupun dari pengalaman kerja. Maka dari itu Indikator dalam penempatan pegawai sebagai berikut:

1. Pendidikan, dalam penempatan pegawai ini pendidikan sangat penting untuk jenjang karir karyawan.
2. suatu pekerjaan yang hanya didapatkan dalam praktek.
3. Pengalaman kerja

Pengalaman seseorang pegawai mempunyai pengaruh terhadap kinerja yang dilakukannya. Pengalaman kerja ini tidak hanya menyangkut seberapa lama pegawai tersebut dalam bekerja. Akan tetapi semakin lama pegawai dalam bekerja maka pengalaman maupun keterampilan yang dimiliki semakin bertambah.

2.2.2 Kedisiplinan kerja

2.2.2.1 Pengertian Kedisiplinan kerja

Pada dasarnya kedisiplinan pada organisasi perusahaan harus dijalankan karena suatu kedisiplinan akan berdampak terhadap sebuah organisasi perusahaan

salah satunya untuk keberhasilan dalam organisasi. Sedangkan kedisiplinan kerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 2014) mengemukakan bahwa, disiplin yang berarti “tata tertib”, “ketaatan” atau “kepatuhan kepada peraturan”, mengusahakan supaya menaati dan mematuhi tata tertib. Disiplin kerja merupakan perasaan taat dan patuh terhadap nilai – nilai yang dipercaya termasuk melakukan pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Mangkunegara (2013), bahwa kedisiplinan kerja untuk melaksanakan manajemen dan mempertegas dalam kaidah-kaidah yang ada dalam sebuah organisasi. kadang juga, sikap maupun perilaku karyawan dalam sebuah organisasi perusahaan sangat mengganggu sehingga akan berdampak dalam sebuah organisasi dan kinerja karyawan semakin menurun. Kedisiplinan kerja sangat dibutuhkan pada saat kondisi seperti itu. Dalam sebuah organisasi perusahaan, masih ada juga karyawan yang datang tidak tepat waktu, bahkan ada juga karyawan yang mengabaikan terhadap keselamatannya mereka bekerja tidak sesuai dengan prosedur yang sudah ditentukan oleh perusahaan, masih banyak karyawan yang tidak mengikuti petunjuk yang telah ditetapkan atau karyawan yang terlibat masalah dengan rekan kerja yang akan menimbulkan miss komunikasi.

Menurut Hasibun (2015), kedisiplinan kerja ialah suatu kunci kesuksesan dalam perusahaan untuk tercaainya sebuah tujuan. Disiplin salah satu fungsi yang sangat penting dalam sebuah organisasi maupun perusahaan karena kedisiplinan akan meningkatkan produktivitas kinerja karyawan, dan semakin tinggi juga prestasi yang akan dicapainya. Begitu juga sebaliknya, jika sebuah organisasi dalam perusahaan

tingkat kedisiplinannya rendah maka perusahaan sangat sulit untuk mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan harus diterapkan dalam sebuah perusahaan karena akan berdampak terhadap kinerja karyawan, sehingga tingkat kedisiplinan akan mempengaruhi kesuksesan dalam perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa kedisiplinan kerja menggambarkan perilaku maupun sikap seorang karyawan yang akan mematuhi peraturan maupun tata tertib yang ada dalam perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis seorang karyawan harus mematuhi semuanya sesuai norma-norma yang berlaku dalam perusahaan, seorang karyawan juga harus bekerja sesuai dengan standart operasional perusahaan serta seorang karyawan harus bisa bertanggungjawab terhadap semua tugas yang diberikan dan siap diberikan sanksi apabila seorang karyawan yang melanggar kewajiban, tugas dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan.

Untuk mempertahankan sikap maupun perilaku kedisiplinan merupakan suatu hal yang sangat penting yang harus dilaksanakan bagi perusahaan, karena dengan sikap maupun perilaku disiplin salah satunya untuk memenuhi keinginan peraturan perusahaan yang harus dipatuhi oleh seorang karyawan yang diharapkan oleh perusahaan agar menghasilkan kinerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan adanya sikap maupun perilaku kedisiplinan tersebut perusahaan mengharapkan seorang karyawan akan mengerjakan tugas dengan optimal. Jika kedisiplinan tidak bisa diterapkan dalam sebuah organisasi atau perusahaan, maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tidak akan bisa tercapai

dengan baik, atau apabila tujuan perusahaan tercapai akan tetapi hasil yang didapatkan tidak bisa memuaskan karena kurang optimal dalam mencapai tujuan tersebut.

2.2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kedisiplinan karyawan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan yang ada dalam sebuah perusahaan. Menurut beberapa ahli memiliki pendapat yang berbeda mengenai beberapa faktor salah satunya menurut Hasibuan (2015) ada beberapa faktor yang mempengaruhi terhadap kedisiplinan karyawan, salah satunya:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan juga ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan seorang karyawan. Setiap tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan harus ditetapkan dengan jelas dan optimal. Maka dari itu tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan harus sesuai dengan kemampuan setiap karyawan yang bersangkutan, supaya setiap karyawan yang diberi tanggungjawab bisa terlaksana dengan maksimal dan tidak menjadikan beban kepada karyawan.

Tujuan perusahaan yang ingin dicapai harus disampaikan dengan baik dan jelas sehingga memudahkan seorang pemimpin dalam menetapkan kebijakan maupun peraturan yang berlaku dalam perusahaan, serta memudahkan setiap penyusunan terhadap tanggungjawab setiap tugas para karyawannya. Disisi lain, setiap pekerjaan dan tanggungjawab yang diberikan terhadap karyawan harus disesuaikan dengan kemampuan seorang karyawan berdasarkan riwayat Pendidikan para karyawan dan pelatihan yang diikuti oleh

seorang karyawan. Dengan memeberikan tugas maupun tanggungjawab yang sesuai maka seorang karyaawa akan bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan dan karyawan merasa senang jika melakukan pekerjaan tersebut.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan itu sangat berperan terhadap organisasi maupun perusahaan, karena keteladanan seorang pemimpin akan dijadikan panutan pada karyawan. Maka dari itu seorang pemimpin harus memberikan contoh yang baik karena dengan pemimpin yang baik maka tingkat kedisiplinan akan meningkat.

Segala perlakuan maupun tingkah laku yang akan dilakukan oleh seorang pemimpin secara tidak langsung akan memberikan rangsangan terhadap karyawan, sadar maupun tidak sadar semua tingkah seorang pemimpin akan dicontoh oleh bawahan.

3. Balas jasa

Balas jasa yang berupa upah, gaji maupun rewerd juga akan berpengaruh terhadap kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan terhadap karyawan. Dengan memberikan balas jasa yang dirasa cukup, maka karyawan akan merasa puas, jika kepuasan karyawan tercapai maka kedisiplinan dalam kerja akan terwujud. Jika perusahaan ingin meningkatkan kedisiplinan maka pemimpin harus memberikan contoh yang baik.

Balas jasa maupun reward yang bisa diartikan sebagai pemberian maupun penghargaan oleh perusahaan kepada seorang karyawan karena karyawan telah

berjasa dalam memberikan kinerja untuk mencapai tujuan dalam organisasi maupun perusahaan yang ditunjukkan melalui pencapaian-pencapaian perusahaan dalam mewujudkan impian yang sudah diharapkan dalam perusahaan. Melalui pemberian reward maupun penghargaan terhadap karyawan diharapkan dapat mempengaruhi seorang karyawan dalam meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja supaya dapat memberikan kinerja yang memuaskan untuk perusahaan. Tidak hanya itu saja, dalam pemberian reward maupun penghargaan perusahaan diharapkan akan menjadikan dorongan terhadap karyawan yang akan memberikan proses yang optimal dan mengerjakan tugas sesuai dengan prosedur maupun ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

4. Keadilan

Keadilan akan dijadikan landasan awal dalam kebijakan dalam pemberian balas jasa maka kedisiplinan akan tercapai. Karena dalam keadilan salah satu untuk mendorong dalam bentuk kedisiplina karyawan karena sifat manusia yang selalu ingin merasa dihargai dan diperlakukan secara adil dengan yang lainnya.

Dalam meningkatkan kedisiplinan karyawan dalam perusahham, tingkat kedisiplinan karyawan dalam menerapkan peraturan maupun kebijakan juga harus dipantau. Situasi yang ada dalam sebuah perusahaan yang terlihat stabil akan mencerminkan sesuatu yang nyata dalam perbuatan dan perlakuan seorang pemimpin perusahaan dalam memberikan penghargaan

maupun reward terhadap seorang karyawannya yang bisa menciptakan sikap kedisiplinan kerja yang baik di perusahaan.

5. Pengawasan melekat

Pengawasan melekat ialah antara atasan dan bawahan harus sering melakukan komunikasi, dan atasan juga harus melakukan pengawasan langsung terhadap perilaku karyawan. Maka hal ini, atasan harus selalu ada disaat jam kerja agar bisa mengawasi secara langsung dan memberikan arahan terhadap karyawan, jika karyawan merasa kesulitan. Pengawasan itu sangat dibutuhkan karena merupakan suatu tindakan yang paling optimal untuk mewujudkan kedisiplinan kerja seorang karyawan dalam organisasi maupun perusahaan.

Untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab dalam keseharian, pemimpin perusahaan sebaiknya ada diwaktu jam kerja agar bisa memantau secara langsung untuk proses kerja para karyawan dan bisa memberikan arahan maupun masukan yang akan menimbulkan semangat kerja seorang karyawan. Apabila seorang karyawan yang merasa kesulitan dalam melaksanakan tugas terhadap pekerjaannya, diharapkan pemimpin bisa memberikan petunjuk secara langsung maka dari itu karyawan memiliki kepuasan maupun kesenangan tersendiri karena karyawan merasa diperhatikan oleh seorang pemimpin. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengawasan ataupun pantauan secara langsung oleh pimpinannya juga

menjadi salah satu faktor yang bisa meningkatkan sikap kedisiplinan terhadap karyawan.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman juga mempunyai peran yang penting dalam menjaga kedisiplinan seorang karyawan. Dengan adanya sanksi atau hukuman supaya karyawan tidak akan melanggar peraturan-peraturan yang sudah menjadi ketentuan setiap perusahaan. Berat atau ringan sanksi yang diberikan kepada karyawan harapannya karyawan tidak akan mengulangi kesalahan sebelumnya.

Pemberian hukuman maupun sanksi terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran dalam perusahaan dengan tujuan supaya para karyawan bisa menerapkan sikap kedisiplinan dalam melakukan tugas maupun tanggungjawabnya. Sanksi maupun hukuman ini diberikan dengan bentuk yang berbeda-beda tergantung tingkat kesalahan yang dilakukannya. Setiap sanksi maupun hukuman akan diberikan dengan ukuran yang sama dengan perbuatannya. Pimpinan juga harus bisa memastikan bahwa hukuman maupun sanksi yang diberikan oleh karyawan yang melanggar akan memberikan efek jera bagi karyawan supaya tidak mengulangi kesalahan yang sama, agar tingkat kedisiplinan sesuai dengan harapan perusahaan.

7. Ketegasan

Ketegasan seorang pemimpin yang menjalankan peraturan yang sudah ditetapkan perusahaan maka akan mempengaruhi tingkat

kedisiplinankaryawan. Pemimpin harus memiliki sikap yang tegas, berani dalam memberikan hukuman kepada karyawan yang melanggar, maka karyawan harus diberikan sanksi atau hukuman yang telah diberikan oleh perusahaan. Pemimpin yang tegas dalam menerapkan hukuman bagi karyawan yang melanggar peraturan akan disegani dan diakui kepemimpinannya.

Seorang pemimpin yang memiliki sikap tegas dan tanggungjawab akan dihormati maupun disegani jika pemimpin bisa menerapkan kebijakan yang sesuai dengan situasi perusahaan dan karyawannya. Jika pimpinan tepat dalam memberikan kebijakan maupun peraturan tujuan visi misi yang akan dicapai dalam sebuah perusahaan serta tepat dalam pemberian reward maupun penghargaan atas segala upaya yang dilakukan oleh karyawan dan bisa memberikan hukuman maupun sanksi yang sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilanggar oleh karyawan. Jika seorang pemimpin bisa memberlakukan kebijakan maupun peraturan yang cocok maka seorang karyawan akan memiliki kepuasan tersendiri dan untuk menunjang segala pekerjaannya maka dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan akan menciptakan sikap kedisiplinan yang tinggi dalam sebuah perusahaan. Seorang pemimpin harus bisa menciptakan hubungan yang harmonis, serasi, vertical, dan horizontal. Hubungan vertical disini ialah hubungan antara seorang pemimpin

dengan karyawan. sedangkan hubungan yang horizontal ialah hubungan antara karyawan dengan karyawan. Jadi, akan terwujudnya hubungan yang baik, karena hubungan yang baik akan menciptakan lingkungan dan suasana yang nyaman.

Hubungan dalam kemanusiaan yang baik akan menimbulkan kenyamanan, karena lingkungan kerja yang nyaman akan meningkatkan kedisiplinan karyawan. dalam lingkungan kerja akan terbagi menjadi 2 macam ialah, lingkungan kerja fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik merupakan semua situasi yang ada di lingkungan kerja yang bisa mempengaruhi seorang karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Apabila lingkungan kerja non fisik ialah semua kegiatan apapun yang berhubungan dengan karyawan yang ada ditempat kerja. Untuk menciptakan hubungan yang harmonis terhadap karyawan yang ada di lingkungan kerja, maka bisa untuk meningkatkan etos yang tinggi untuk karyawan dalam melakukan tugas dan tanggungjawab dalam pekerjaannya.

Tugas seorang pemimpin untuk membangun hubungan yang harmonis terhadap sesama sangat diperlukan untuk mengupayakan dala peningkatan kedisiplinan karyawan. Dengan cara menjalin komunikasi yang baik terhadap pemimpin dan bawahan supaya terciptanya hubungan kerja yang baik dan nyaman. Dilihat dari karyawannya akan memiliki keesenangan tersendiri jika atasannya memberikan perhatian yang cukup maupun dengan komunikasi yang diberikan secara langsung sehingga karyawan akan memiliki

rasa kepuasan tersendiri, karyawan akan merasa nyaman jika diperlakukan oleh atasannya dengan baik, dan karyawan akan loyal dalam pekerjaannya karyawan akan melakukan semua tugas maupun pekerjaannya dengan rasa senang, tanpa adanya beban maupun keterpaksaan karyawan akan melakukan tugasnya dengan visi misi yang ingin dicapai oleh perusahaan. Disisi lain, perusahaan harus memantau dan memperhatikan setiap apa yang diperlukan oleh karyawan dengan cara komunikasi antara pimpinan dan karyawan, karena karyawan salah satu aset yang berharga dalam perusahaan.

Sutrisno (2011) menyatakan, ada beberapa hal yang mempengaruhi kedisiplinan kerja karyawan yaitu:

1. Besaran kompensasi, besar kecilnya dalam pemberian kompensasi kepada seorang karyawan akan mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Kompensasi salah satu bagian dari bentuk reward. Seorang karyawan akan menaati atau mematuhi peraturan yang dibuat oleh perusahaan jika seorang karyawan dirasa cukup dalam pemberian kompensasi sesuai dengan kerja keras yang mereka korbankan dalam menyelesaikan sebuah tugas maupun pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan. Akan tetapi jika seorang karyawan merasa tidak cukup dalam pemberian kompensasi perusahaan, maka seorang karyawan akan berfikir untuk mencari penghasilan lain diluar perusahaan, sehingga apa yang dilakukan oleh seorang karyawan hasilnya kurang maksimal dalam pemberian feed back berupa kinerja. Maka bisa disimpulkan bahwa besar kecilnya kompensasi akan mempengaruhi tingkat kedisiplinan seorang karyawan.

2. Keteladanan pimpinan dalam sebuah perusahaan, seorang pemimpin yang memberikan contoh yang baik, karena pemimpin yang baik salah satu kunci penting dalam sebuah keberhasilan dan untuk meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan. Karena seorang pemimpin akan menjadi panutan bagi karyawan, baik buruknya perilaku maupun sikap seorang pemimpin bisa mempengaruhi perilaku seorang karyawan. Maka dari itu, jika perusahaan ingin meningkatkan kedisiplinan seorang karyawan, seorang pemimpin harus memberikan contoh yang baik.
3. Peraturan yang telah dibuat, untuk menjalankan aktivitas yang dirasa membebani maupun memberatkan seorang karyawan, tentu saja setiap perusahaan akan membuat kebijakan dan peraturan tata tertib yang harus dipatuhi untuk seluruh karyawan. Dengan adanya kebijakan maupun peraturan tata tertib yang harus dijalankan sesuai dengan ketetapan, supaya keinginan perusahaan untuk meningkatkan kedisiplinan seorang karyawan agar tercapai. Sehingga setiap tindakan maupun perbuatan yang akan dilakukan akan mendapatkan balasan. Balasan yang akan diberikan dengan berbagai variasi, salah satunya dalam pemberian kompensasi, reward, maupun penghargaan lainnya untuk seorang karyawan yang akan menjalankan pekerjaan yang melampaui dengan apa yang telah menjadi ketetapan perusahaan dalam pemberian penghargaan bagi karyawan dan seorang karyawan yang melanggar peraturan yang sudah dibuat oleh perusahaan maka karyawan akan diberikan sanksi yang setara dengan apa yang dilakukan karyawan.

4. Ketegasan pemimpin dalam pengambilan keputusan maupun mengambil sebuah tindakan, perilaku maupun sikap seorang pemimpin yang tegas akan menjadi salah satu kunci penting dalam menerapkan kedisiplinan dalam suatu perusahaan. Seorang pemimpin yang tegas dalam mengambil sebuah keputusan maka akan dihormati oleh para karyawan. seorang pemimpin yang mempunyai sikap yang tegas dalam memberikan sanksi maupun hukuman bagi karyawan yang melakukan pelanggaran tata tertib, dan ketegasan dalam pemberian penghargaan bagi seorang karyawan maka kinerja karyawan yang akan diberikan kepada perusahaan akan sesuai dengan harapan perusahaan. Adanya pemantauan yang cukup baik, dalam menjalankan tugas maupun tanggungjawab sehari-hari, karena kehadiran seorang karyawan ditempat kerja salah satu faktor yang penting untuk mempengaruhi kedisiplinan karyawan.

5. Pengawasan yang efektif, adapun dengan adanya pengawasan yang efektif. Dalam menjalankan sebuah tugas maupun tanggungjawab dalam kesaharian, seorang pemimpin yang hadir dalam tempat kerja salah satu faktor terpenting yang bisa mempengaruhi dalam tingkat kedisiplinan karyawan. seorang pemimpin yang selalu mempererhatikan karyawannya, maka seorang karyawan akan merasa senang dan nyaman dalam tempat kerja karena mereka merasa mendapatkan perhatian yang cukup dari seorang pemimpin, sehingga seorang karyawan akan meningkatkan kinerjanya. Disisi lain, pemimpin juga bisa memantau secara langsung proses kerja karyawannya dan bisa memberikan

pengarahan apabila ada karyawan yang merasa kesulitan dalam melakukan pekerjaannya.

6. Perhatian yang tulus kepada karyawannya, seorang pemimpin yang memberikan perhatian yang tulus terhadap karyawannya salah satunya untuk meningkatkan kinerja dan kedisiplinan karyawan. selain itu seorang pemimpin juga harus memperhatikan hal-hal lainnya yang bisa meningkatkan kerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Seorang pemimpin juga harus mempertimbangkan kebijakan maupun peraturan tata tertib yang dibuat oleh perusahaan yang berlaku dan semua kebijakan maupun peraturan tata tertib juga harus menyesuaikan dengan kondisi lingkungan kerja dan kemampuan seorang karyawan. Pemimpin juga harus memperhatikan terhadap kebutuhan setiap karyawan apakah dengan bekerja di perusahaan tersebut kesejahteraan hidup mereka lebih baik atau sebaliknya.
7. Membudayakan disiplin, sekecil apapun dalam tingkat kedisiplinan akan memberikan dampak terhadap pencapaian dalam tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga kebiasaan dalam kedisiplina kerja akan menjadikan sebagai budaya kerja maka seorang karyawan akan melakukan semua yang sudah menjadi ketetapan dalm perusahaan. Setiap melakukan perubahan harus dimulai dari dirinya sendiri, maka dalam hal kedisiplinan kerja seorang pemimpin harus sering-sering memotivasi karyawannya yang bisa meningkatkan kedisiplinan kerja dalam bentuk apapun mulai dari hal yang kecil yang menjadikan kebiasaan ditempat kerja.

Mengutip dari buku yang ditulis oleh Dr. Andrew Ho yang berjudul “Life is Wonderful dalam Kuncoro (2016) yang menyatakan bahwa One of the best ways to develop discipline is to delay gratification” cara terbaik untuk meningkatkan kedisiplinan adalah menunda keinginan untuk berpuas diri.

Maka dalam hal ini, peran seorang pemimpin dalam menentukan sebuah perubahan kebijakan maupun peraturan tata tertib dalam sebuah perusahaan bukan hal yang tidak baik. Tugas seorang pemimpin harus bisa meningkatkan kinerja karyawan agar tidak merasa cepat dalam berpuas diri dalam pencapaian perusahaan. Penundaan sikap untuk tidak berpuas diri bisa memunculkan sikap kedisiplinan kerja akan semakin meningkat.

Menurut pendapat Nitisemito (2010) yang mengemukakan bahwa perusahaan harus memperhatikan beberapa hal yang bisa meningkatkan kedisiplinan karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Ancaman, dalam mengupayakan sikap untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan perlu adanya sebuah ancaman yang akan diberikan dengan tujuan atau maksud dari memberikan sebuah peringatan yang bisa mendidik seorang karyawan agar selalu mentaati peraturan perusahaan. Salah satu bentuk dalam ancaman ini ialah bagi karyawan yang melanggar kebijakan maupun peraturan karyawan harus diberi hukuman maupun sanksi yang memberikan efek jera terhadap karyawan dan karyawan tidak akan mengulangi kesalahan yang sama agar dapat meningkatkan kinerja yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

2. Kesejahteraan, dalam sebuah perusahaan harus memperhatikan setiap apa yang dilakukannya dan karyawan harus mendapatkan balas jasa dari karena seorang karyawan mampu memberikan kinerja yang baik terhadap perusahaan. Dengan begitu karyawan akan terus meningkatkan kinerja dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan dengan rasa sukarela maupun tanpa adanya paksaan dan dengan cara pemberian reward yang dirasa sudah cukup maka akan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Kesejahteraan ini juga diperlukan apakah kebutuhan hidup karyawan bisa terpenuhi selama mereka bekerja ditempat perusahaan tersebut. Kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan dalam bentuk reward ini salah satu fungsi sebagai hal yang bisa mempertahankan karyawan supaya karyawan terus meningkatkan kemampuan yang dimiliki dan selalu belajar terus dalam meningkatkan skill yang akan diberikan dalam perusahaan.
3. Ketegasan, untuk seorang pemimpin perusahaan dalam mengambil sebuah tindakan keputusan dan kebijakan yang akan menjadi ketetapan dalam sebuah perusahaan. Ketegasan seorang pemimpin juga sebagai dasar dalam menerapkan setiap kebijakan maupun peraturan yang telah disepakati. Jika sikap pemimpin semakin tegas maka semakin disegani, dihormati oleh karyawan. Maka dari itu, dengan adanya karakter pemimpin yang sangat tegas, maka karyawan akan membiasakan diri dengan sikap kedisiplinan dalam tempat kerja.

4. Partisipasi, setiap karyawan dan pimpinan bisa memberikan partisipasi yang maksimal agar bisa mewujudkan tujuan perusahaan. Seorang pemimpin bisa memberikan pengawasan maupun pemantauan secara langsung dan karyawan mendapatkan arahan dari seorang pemimpin, supaya karyawan merasa diperhatikan dalam melaksanakan tugas. Karyawan juga akan merasa senang jika mendapatkan perhatian dari pimpinan, sehingga karyawan akan memberikan feed back yang berupa kinerja yang optimal untuk perusahaan.
5. Keteladanan pimpinan, sepatutnya seorang pemimpin bisa memberikan contoh yang baik terhadap karyawannya. Karena sosok pemimpin akan dijadikan panutan terhadap karyawa dalam setiap tindakannya. Baik buruknya perilaku maupun sikap seorang pemimpin akan mempengaruhi karyawan dalam sebuah perusahaan.

2.2.2.3 Indikator Disiplin Kerja

Setiap perusahaan pastinya akan menginginkan supaya setiap karyawan akan mempunyai sikap yang disiplin terhadap pekerjaan maupun tanggungjawab yang telah dibebankan oleh perusahaan. Seorang karyawan yang mempunyai sikap maupun perilaku dalam kedisiplinan dan tidak ingin melanggar peraturan tata tertib maupun kebijakan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk mengukur tingkat kedisiplinan karyawan, memerlukan instruksi yang bisa digunakan dalam memberikan sebuah keterangan tentang adanya suatu variable. Beberapa ahli telah berpendapat tentang indikator untuk mengukur kedisiplinan kerja.

Menurut Jumjuma (2011), berpendapat bahwa untuk mengukur kedisiplinan kerja bisa diketahui dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. *Ketetapan waktu*, setiap karyawan sebelum melakukan kerja mereka akan melakukan perjanjian kerja dan akan menandatangani kontrak kerja sebelumnya. Kontrak kerja berisi tentang uraian pekerjaan, prosedur kerja, penempatan karyawan, serta kesepakatan dalam pemberian upah dan jam kerja. Dalam mewujudkan sikap kedisiplinan karyawan akan dituntut untuk selalu mentaati kebijakan maupun peraturan perusahaan, salah satunya dengan mentaati peraturan jam kerja yang sudah ditetapkan dalam perusahaan. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang sudah menjadi beban terhadap karyawan termasuk dalam indikator bahwa karyawan tersebut memiliki sikap kedisiplinan yang baik.
2. *Menggunakan peralatan dan perlengkapan dengan baik*, dalam melakukan pekerjaannya, setiap perusahaan pastinya memiliki SOP (Standart Prosedur Operasional) untuk setiap peralatan maupun perlengkapan yang akan digunakan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Apabila karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur perusahaan maka akan mengurangi resiko kerugian bagi perusahaan. Karyawan yang menggunakan peralatan dan perlengkapan yang sesuai dengan ketetapan oleh perusahaan dapat menunjukkan bahwa karyawan tersebut mempunyai sikap kedisiplinan kerja yang tinggi.

3. *Tanggungjawab yang tinggi*, karyawan yang mempunyai tanggungjawab yang tinggi yang bisa menyelesaikan tugas yang sudah menjadi kewajiban pekerja yang sesuai dengan prosedur dan bertanggungjawab terhadap hasil kerja yang mereka lakukan. Karyawan juga harus sanggup melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan dengan baik sesuai dengan wewenang maupun tanggungjawab yang sudah menempel pada diri seorang karyawan.
4. *Ketaatan terhadap aturan tempat kerja*, seorang karyawan sebaiknya bisa mematuhi semua yang sudah menjadi ketetapan dalam perusahaan, dan karyawan harus siap menerima hukuman maupun sanksi apabila mereka melanggar terhadap peraturan maupun kebijakan perusahaan yang sudah disepakati bersama. Mematuhi semua peraturan salah satunya harus memakai seragam saat bekerja dan tidak meninggalkan tempat kerja sebelum waktunya.
5. *Bekerja sesuai dengan standart perusahaan*, dengan mengikuti cara kerja yang sudah menjadi ketentuan perusahaan yang akan menghasilkan output yang berupa hasil kerja yang memuaskan yang sesuai dengan ketentuan maupun standart dari perusahaan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai kedisiplinan kerja yang baik akan selalu mentaati terhadap kebijakan perusahaan dan tidak melakukan kenakalan maupun kecurangan terhadap segala hal yang sudah menjadi kesepakatan Bersama guna mencapai tujuan dalam perusahaan.

Menurut Sutrisno (2011) bahwa untuk mengukur kedisiplinan kerja karyawan terdapat 5 indikator yang digunakan antara lain:

1. Ketaatan terhadap peraturan,
2. Kepatuhan terhadap pimpinan,
3. Presensi kehadiran,
4. Ketepatan dalam menyelesaikan tugas,
5. Kesiediaan menyelesaikan tugas tambahan

Menurut Nitisemito (2010) berpendapat bahwa hal-hal yang menjadi indikator dari rendahnya disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. *Turunnya produktivitas kerja*, jika produktivitas kerja turun maka tingkat maka tingkat kedisiplinan kerja yang menurun. Salah satu penyebab tingkat produktivitas yang turun disebabkan karyawan yang malas dan menunda pekerjaan yang sudah menjadi tanggungjawab. Apabila terjadi penurunan dalam produktivitas kinerja karyawan maka perusahaan juga mengalami penurunan dalam kedisiplinan kerja. Supaya perusahaan bisa terhindar dari penurunan kinerja maka perusahaan bisa memberikan memberikan motivasi yang berupa reward maupun penghargaan lainnya agar karyawan giat dalam melakukan pekerjaannya dan mencapai tujuan yang telah menjadi ketetapan perusahaan. Disamping itu, untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan, karyawan juga harus menyetarakan setelah diberikan reward oleh perusahaan dan bagi karyawan yang melanggar harus diberi hukuman sebagai peringatan supaya mereka tidak semena-mena dalam melakukan pekerjaan.
2. *Tingkat absensi yang tinggi*, jika kedisiplinan karyawan menurun bisa juga dilihat dari tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja datang dengan terlambat

dan pulang sebelum waktunya, sering meninggalkan tempat kerja sebelum istirahat dan menunda pekerjaan. Perilaku karyawan yang seperti ini merupakan tanda bahwa kedisiplinan karyawan yang rendah. Maka dari itu, pimpinan dalam perusahaan sebaiknya bersikap lebih tegas dalam membuat kebijakan dan peraturan yang berlaku bagi semua karyawan.

3. *Adanya kelalaian dalam penyelesaian pekerjaan*, rendahnya tingkat kedisiplinan karyawan dapat dilihat dengan seringnya terjadi keterlambatan sehingga menyebabkan pekerjaan menjadi terlambat dan selesai tidak tepat waktu. Hal ini dapat menunjukkan bahwa karyawan tidak bisa memanfaatkan waktu dan kemampuan secara baik dalam menyelesaikan tugas yang sudah menjadi tanggungjawab.
4. *Tingkat kecerobohan atau kecelakaan yang tinggi*, karyawan yang ceroboh hal ini menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan karyawan yang semakin menurun seperti karyawan yang melakukan kecerobohan dalam pekerjaannya. Dengan adanya kecerobohan yang dilakukan oleh karyawan maka perusahaan akan merasa dirugikan karena tindakan yang dilakukannya. Sikap karyawan yang tidak mentaati peraturan dan bekerja tidak sesuai dengan prosedur akan menghambat semua pencapaian perusahaan. Maka dari itu, perusahaan juga bisa mencegah hal-hal yang tidak diinginkan akibat kecerobohan karyawan, maka karyawan yang melakukan kecerobohan dalam pekerjaan harus diberi hukuman atau sanksi supaya karyawan mempunyai efek jera dan karyawan bisa lebih hati-hati dalam melakukan sebuah pekerjaannya.

5. *Sering konflik antar karyawan*, konflik maupun perselisihan yang terjadi akan membuat karyawan tidak nyaman dalam bekerja yang bisa mengganggu pekerjaan yang sedang dilakukan dan menyebabkan penurunan dalam produktivitas kinerja karyawan. Konflik yang terjadi dalam perusahaan dapat terjadi karena kesalahfahaman antar karyawan sehingga akan membuat karyawan tidak nyaman berada dalam lingkungan kerjanya. Yang berdampak terhadap sikap kedisiplinan karyawan akan menjadi rancuh dan tidak terarah dalam mencapai sebyah tujuan perusahaan.

2.2.3 Budaya Organisasi

2.2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Davis (dalam Lako, 2004) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang akan dipahami, dijiwai dan dipraktekkan dalam sebuah organisasi sehingga pola tersebut akan memberikan arti tersendiri dan akan menjadi dasar peraturan dalam berperilaku terhadap sebuah organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2005) mengungkapkan bahwa budaya organisais ialah sebagai anggapan yang merupakan suatu keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang ditingkatkan dalam sebuah organisasi yang akan dijadikan sebuah dasar terhadap tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi dalam sebuah masalah penempatan baik secara eksternal maupun internal.

Budaya organisasi bisa disimpulkan sebagai pola keyakinan dan nilai-nilai pada sebuah organisasi yang akan dijadikan dalam sebuah keyakinan oleh semua anggotanya dalam melakukan pekerjaannya sebagai cara yang tepat dalam

memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap permasalahan yang ada, maka dari itu akan menjadi sebuah aturan-aturan yang ada dalam sebuah organisasi.

2.2.3.2. Elemen Budaya Organisasi

Menurut Denison (1990) elemen budaya organisasi adalah: nilai-nilai, keyakinan dan prinsip-prinsip dasar, dan praktek-praktek manajemen serta perilaku. Schein (1992) menyatakan bahwa elemen budaya organisasi terdiri dari: pola asumsi dasar bersama, nilai dan cara untuk melihat, berfikir dan merasakan, dan artefak. Dengan adanya perbedaan beberapa banyak elemen dalam budaya organisasi maka elemen ini dibedakan menjadi macam sebagai berikut:

1. Elemen idealistik, elemen ini dalam bentuk tidak tertulis bagi organisasi yang masih kecil yang melekat terhadap diri pemilik maka akan didoktrin, falsafah hidup, atau nilai-nilai individual bagi pemilik organisasi dan akan menjadikan sebuah pedoman untuk menentukan arah tujuan untuk menjalankan dalam pekerjaan sebuah organisasi. Elemen idealistic biasanya juga akan dinyatakan dalam bentuk pertanyaan yang formal yang berisi tentang visi, misi organisasi.
2. Elemen behavioural, elemen ini sifatnya kasat mata, seperti perilaku individu yang muncul dalam sehari-hari yang meliputi cara berkomunikasi dan cara dalam melakukan tindakan yang mudah dipahami oleh orang yang sedang tidak berada dalam sebuah organisasi dan bentuk-bentuk lain seperti logo, desain dan arsitektur perusahaan. Bagi orang yang tidak dalam organisasi elemen ini sering dianggap sebagai representasi dari sebuah budaya organisasi karena elemen ini mudah dipahami.

2.2.3.3 Fungsi dan Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut, Tika (2006) berpendapat bahwa karakteristik budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Inisiatif individu, dalam organisasi harus memberikan semua pegawai untuk berpendapat atau mengeluarkan ide-ide dalam melaksanakan tugasnya. Inisiatif individu ini perlu dihargai oleh kelompok maupun pimpinan karena menyangkut ide-ide untuk mengembangkan sebuah organisasi maupun perusahaan.
2. Toleransi terhadap tindakan yang memiliki resiko, semua pegawai diperbolehkan untuk bertindak secara agresif, inotatif dan bisa mengambil kesempatan yang bisa mengembangkan sebuah organisasi. tindakan yang beresiko ini dimaksudkan dalam segala yang akan timbul dari tugas yang akan dilakukan oleh pegawai.
3. Pengarahan, seorang pemimpin dalam sebuah organisasi harus bisa mengarahkan agar harapan yang yang diinginkan perusahaan bisa tercapai. Maka para pegawai bisa memahami dari segala kegiatan yang akan dilakukan, sehingga sasaran tersebut sudah jelas dan tercantum dalam visi misi organisasi.
4. Integrase, dalam organisasi bisa mendorong unit-unit organisasi untuk melakukan pekrejaannya dengan cara terkoordinasi.
5. Dukungan manajemen, seorang pemimpin bisa memberikan arahan maupun dukungan terhadap pegawai. Dukungan tersebut dapat berupa dalam upaya pengembangan kemampuan para pegawai, seperti mengadakan pelatihan.

1.2.3.4 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Edison (2016), ada beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kesadaran diri, maka anggota dalam organisasi akan mempunyai kesadaran dalam bekerja supaya mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka,
2. Mengembangkan diri, dan
3. Mentaati peraturan.

2.2.4 Kinerja Karyawan

2.2.4.1 Pengertian Kinerja karyawan

Ada beberapa pengertian kinerja karyawan menurut para ahli ialah apa yang dilakukan maupun tidak dilakukan oleh karyawan menurut Jhon H. Jacson, (2009). Kinerja karyawan menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2004) adalah hasil dari sebuah pekerjaan yang akan menghasilkan kualitas maupun kuantitas yang akan dicapai oleh karyawan dalam melakukan tugas maupun tanggungjawab yang dibagikan oleh pimpinan. Kinerja ialah hasil dari seseorang keseluruhan dalam periode tertentu yang akan melaksanakan tugas dan tanggungjawab, seperti standart hasil kerja, target atau sasaran yang sudah ditentukan dan telah disepakati bersama (Rivai&Basri, 2004).

Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang akan dicapai karyawan dalam melakukan tugas yang dibebankan kepada karyawan, berdasarkan pengalaman, kecakapan maupun ketanggapan, kesungguhan dalam melakukan tugas, kinerja merupakan hasil dari input dan output yang dikerjakan oleh karyawan dalam melakukan tugasnya yang sesuai dengan ketentuan

dan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Menurut Suyadi Prawirosentono (2008) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang bisa dicapai oleh karyawan, yang sesuai dengan wewenang maupun tanggungjawab masing-masing dalam upaya untuk mencapai tujuan dalam organisasi.

Dari berbagai pendapat diatas peneliti menyimpulkan bahwa kinerja karyawan bisa disimpulkan adalah sebuah hasil pekerjaan selama jangka waktu tertentu baik dalam bentuk input maupun output yang dilaksanakan sesuai dengan tanggungjawab karyawan berdasarkan dalam kesungguhan, kecakapan maupun ketanggapan dan pengalaman supaya bisa mencapai target yang sesuai dengan harapan perusahaan.

2.2.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut S.P Hasibuan (2006) ada 3 (tiga) faktor penting dalam memoengaruhi kinerja karyawan, yaitu kemampuan dan minat seorang karyawan, kemampuan dalam menerima penjelasan setiap bagian dari tugas pekerjaan yang diberikan, dan peran dalam tingkat semangat dalam bekerja. Jika karyawan dalam melakukan kerjanya dengan maksimal maka harapannya kinerja karyawannya akan semakin meningkat dan bisa berjalan dengan baik maupun optimal. Robert L. mathis dan Jhon H. Jackson (2001) menyatakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja individu, sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dalam diri individu,
- 2) Keberadaan kerja yang memerlukan,
- 3) Hubungan mereka dengan rekan kerja

2.2.4.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006) ada 6 (enam) indikator kinerja karyawan, yaitu:

1. Kualitas, kualitas kerja ini bisa diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaannya yang akan dihasilkan dan bagaimana karyawan tersebut dalam menyelesaikan tugas masing-masing berdasarkan kemampuan, ketanggapan dan keterampilan yang ada dalam diri seorang karyawan.,
2. Efektivitas, tingkat dalam memanfaatkan sumber daya organisasi (tenaga, bahan baku, teknologi dan uang) digunakan dengan maksimal, adapun maksud lain agar bisa menaikkan hasil dari setiap unut dalam penggunaan sumber daya,
3. Kemandirian, tingkat karyawan yang akan menjalankan tugas pekerjaannya dengan maksimal,
4. Komitmen kerja, tingkat dimana seorang karyawa memiliki komitmen dalam melakukan pekerjaan di perusahaan dan mampu bertanggungjawab dalam melakukan pekerjaan tersebut.

2.3 Pengaruh antar variabel

2.3.1 Pengaruh penempatan pegawai terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan pembahasan yang telah peneliti uraikan diatas, bahwa penempatan kerja merupakan salah satu aspek penting, sehingga karyawan mendapatkan penempatan kerja maupun jabatan yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki terhadap karyawan. Dalam menempatkan karyawan juga perlu diperhatikan apakah sudah sesuai dengan minat, bakat dan kemampuan yang dimiliki dari diri seorang karyawan. Dalam kegiatan penempatan karyawan, akan dimulai

setelah organisasi melakukan rekrutmen dan seleksi-seleksi pada saat calon karyawan dinyatakan diterima dan siap ditempatkan pada posisi maupun jabatan yang sesuai dengan kualifikasi tersebut.

Sedangkan kinerja karyawan, ialah hasil dari sebuah pekerjaan yang akan menghasilkan kualitas maupun kuantitas yang akan dicapai oleh karyawan dalam melakukan tugas maupun tanggungjawab yang dibagikan oleh pimpinan.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Helena lence docasta Fernandez resiona Untuk meningkatkan kinerja karyawan tidak hanya dilihat dari segi pempatan pegawai, akan tetapi harus dilihat dari aspek lainnya seperti pemberian penghargaan bagi kinerja yang berprestasi dan juga dengan penempatan pegawai yang mempunyai keharmonisan terhadap sesama rekan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan penelitian menurut Hendy Surahman apabila dalam penempatan pegawai sering dilakukan perputaran atau rotasi jabatan maka akan menurunkan kinerja karyawan, karena pegawai perlu adaptasi kembali dengan tempat pegawai yang baru dan apabila ada karyawan yang menganda dalam melakukan pekerjaannya maka kinerja karyawan tidak efektif. Akan tetapi dalam penempatan pegawai yang seperti itu tetap ada pengaruh, tetapi pengaruhnya sangat kecil bahkan dianggap tidak berpengaruh.

2.3.2 Pengaruh tingkat kedisiplinan karyawan terhadap kinerja karyawan

Peneliti telah menguraikan pada pembahasan sebelumnya bahwa tingkat kedisiplinan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tingkat kedisiplinan karyawan menggambarkan perilaku maupun sikap seorang karyawan yang akan

mematuhi peraturan maupun tata tertib yang ada dalam perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis seorang karyawan harus mematuhi semuanya sesuai norma-norma yang berlaku dalam perusahaan, seorang karyawan juga harus bekerja sesuai dengan standart operasional perusahaan serta seorang karyawan harus bisa bertanggungjawab terhadap semua tugas yang diberikan dan siap diberikan sanksi apabila seorang karyawan yang melanggar keawajiban, tugas dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan.

Sedangkan kinerja karyawan sebuah hasil pekerjaan selama jangka waktu tertentu baik dalam bentuk input maupun output yang dilaksanakan sesuai dengan tanggungjawab karyawan berdasarkan dalam kesungguhan, kecakapan maupun ketanggapan dan pengalaman supaya bisa mencapai target yang sesuai dengan harapan perusahaan.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakuka oleh lila tintami jadi untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam tingkat kedisiplinan juga sangat penting, karena tingkat kedisipilnan karyawan akan mempengaruhi aktivitas kinerja karyawan, jika seorang karyawan mematuhi semua tata tertib dalam perusahaan maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

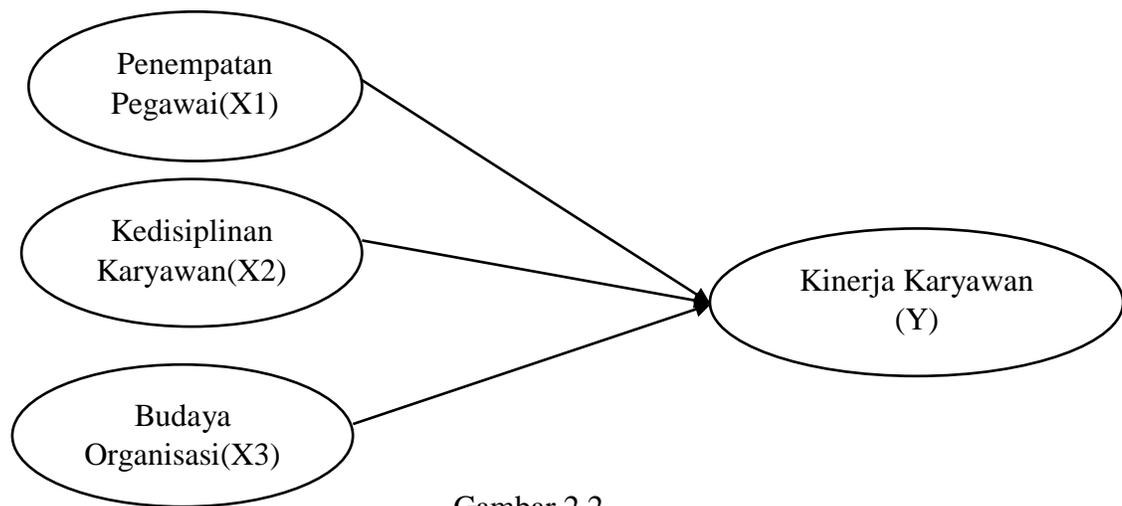
2.3.3. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Peneliti ini telah menguraikan bahwa budaya organisasi sebagai anggapan yang merupakan suatu keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang ditingkatkan dalam sebuah organisasi yang akan dijadikan sebuah dasar terhadap tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi dalam sebuah masalah penempatan kinerja.

Apabila budaya organisasi tidak sesuai dengan kondisi lingkungan kerja maka akan berdampak terhadap penurunan kinerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh riska pratiwi kinerja adalah hasil kerja yang bisa dicapai oleh karyawan, yang sesuai dengan wewenang maupun tanggungjawab masing-masing dalam upaya untuk mencapai tujuan dalam organisasi. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sangat penting karena budaya organisasi ini menyangkut suatu keyakinan, nilai maupun norma yang akan ditingkatka dalam sebuah organisasi, maka budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

2.4 Kerangka konseptual

Berdasarkan dari beberapa teori dan hasil penelitian terdahulu yang telah peneliti uraikan diatas, maka Pada penelitian ini menduga bahwa penempatan pegawai, tingkat kedisiplinan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sebagai mana tergambar pada kerangka konsep sebagai berikut:



Gambar 2.2

2.5 Hipotesis

Berdasarkan uraian yang peneliti sampaikan diatas, maka dapat dirumuskan dugaan sementara dari penelitian ini adalah sebagai berikut”

H1 = Diduga, semakin sesuai penempatan pegawai (X1) dengan kompetensi yang dimilikinya, maka semakin tinggi kinerja karyawannya (Y)

H2 = Diduga semakin tinggi kedisiplinan karyawannya (X2) semakin tinggi kinerja karyawan (Y)

H3 = Diduga semakin positif budaya organisasi (X3) di lingkungan tersebut semakin tinggi kinerja karyawannya terhadap kinerja karyawan (Y)