

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat [4].

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat [2].

Manajemen sumber daya manusia sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat [5].

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni yang mempelajari bagaimana mengatur hubungan antara karyawan secara efektif dan efisien dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat di sekitar perusahaan. Dengan adanya kegiatan manajemen sumber daya manusia ini, maka kegiatan ini diharapkan dapat berjalan lancar sesuai dengan yang telah direncanakan oleh pimpinan perusahaan.

2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut adapun fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia :

- a. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
- b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bagan organisasi.
- c. Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- d. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
- e. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- f. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- g. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- h. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- i. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

- j. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
- k. Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebagainya.

Dari uraian dan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi yang diberikan oleh manajemen sumber daya manusia sangat besar peranannya dalam pengelolaan sumber daya manusia yang merupakan salah satu aset berharga bagi kelangsungan perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya.

2.1.2. Budaya Organisasi

2.1.2.1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi [6]. Budaya organisasi juga merupakan nilai-nilai bersama, prinsip, tradisi, dan cara melakukan hal-hal yang mempengaruhi cara anggota organisasi bertindak [6].

Budaya organisasi merupakan pola dari keyakinan, perilaku, asumsi dan nilai-nilai yang dimiliki bersama. Budaya organisasi membentuk cara berperilaku dan berinteraksi anggota organisasi dan mempengaruhi cara kerja mereka. Pada gilirannya, budaya organisasi ini diharapkan akan mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi perbaikan kinerja individu dan organisasi [6].

Adapun 5 fungsi budaya organisasi yang sangat penting untuk kemajuan organisasi, yaitu [7].

1. Budaya berperan sebagai batas-batas penentu. Budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi.
3. Mempermudahkannya timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang.

4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi.
5. Sebagai mekanisme kontrol dan rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

2.1.2.2. Indikator Budaya Organisasi

Menurut pendapat para ahli, indikator yang dapat mempengaruhi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Perilaku pemimpin. Tindakan nyata dari seorang pemimpin biasanya akan menjadi cermin penting bagi karyawan.
2. Mengendapkan misi perusahaan. Setiap pemimpin harus dapat memastikan misi tersebut harus berjalan.
3. Proses pembelajaran. Pembelajaran karyawan harus tetap berjalan, guna menghasilkan budaya kerja yang sesuai.
4. Motivasi. Pekerja membutuhkan dorongan untuk memecahkan masalah organisasi lebih inovatif.

Adapun nilai-nilai yang dianut Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Batubara yang dijadikan budaya organisasi adalah :

1. Profesional
2. Kesetaraan
3. Kemakmuran
4. Kejujuran
5. Integritas
6. Kerjasama

2.1.3. Disiplin Kerja

2.1.3.1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering

dilanggar, maka pegawai mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaiknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Disiplin kerja merupakan alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan, seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku [2].

2.1.3.2. Indikator-indikator disiplin kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya [4]:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.

2. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya.

4. Keadilan

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

5. Waskat

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

6. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

8. Hubungan Kemanusiaan

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

Dari uraian dan penjelasan atas indikator-indikator disiplin kerja, maka dapat dikemukakan bahwa kedisiplinan adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan menjadi tolak ukur untuk mengetahui apakah fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya secara keseluruhan telah dilaksanakan dengan baik atau tidak. Kedisiplinan karyawan yang baik, mencerminkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Sebaliknya jika kedisiplinan karyawan kurang baik, berarti penerapan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia pada perusahaan kurang baik.

Jadi, dapat dikatakan bahwa kedisiplinan menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan disiplin, yang baik, berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

2.1.4. Kepemimpinan

2.1.4.1. Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya [2]. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu [2].

Dari berbagai pandangan tersebut kiranya dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

2.1.4.2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain [8]. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pimpinan dalam memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya [9].

Sehingga definisi dari gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau perilaku yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi anggota organisasinya.

Sebagaimana diketahui dewasa ini dapat diidentifikasi lima tipe utama pemimpin, yaitu :

1. Tipe yang otokrasi
2. Tipe yang militeristis
3. Tipe yang paternalistis
4. Tipe yang laissez faire

5. Tipe yang Demokratis

2.1.4.3. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. Disamping itu, dalam mengambil sebuah keputusan, pemimpin selalu bermusyawarah dan berkonsultasi dengan orang-orang bawahannya. Dengan demikian, kepemimpinan dengan gaya ini cenderung menghargai setiap potensi yang dimiliki individu dan mau mendengarkan bawahan [10].

Tipe yang demokratis adalah seorang pemimpin yang dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasi. Perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dengan sungguh-sungguh ia mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritikan orang lain terutama bawahannya [11].

Terdapat beberapa ciri gaya kepemimpinan demokratis yang membedakan dengan gaya kepemimpinan lainnya, yaitu [10]:

1. Semua kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan pemimpin.
2. kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
3. Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.
4. Lebih memperhatikan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
5. Menekankan dua hal, yaitu bawahan dan tugas.

6. Pemimpin adalah objektif dalam pujian serta mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

Indikator gaya kepemimpinan demokratis [12] :

1. Pengawasan dilakukan secara wajar
2. Menghargai ide dari bawahan
3. Memperhitungkan perasaan bawahan
4. Perhatian pada kenyamanan kerja bawahan
5. Menjalin hubungan baik dengan bawahan
6. Bisa beradaptasi dengan kondisi
7. Teliti dengan keputusan yang akan diambil
8. Bersahabat dan ramah
9. Memberika pengarahan pada tugas-tugas yang diberikan
10. Komunikasi yang baik dengan bawahan.
11. Pengambilan keputusan bersama, mendorong bawahan meningkatkan keterampilan.

2.1.4.4. Tugas-tugas Kepemimpinan

Tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak, namun dalam hal ini akan diuraikan dengan beberapa tugas-tugas penting saja, antara lain [2]:

1. Sebagai Konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya. Dalam pengertian ini, maka pekerjaan seorang konselor disebut dengan konseling.

2. Sebagai Instruktur

Seorang pemimpin pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik akan mempunyai peran sebagai guru yang bijaksana, yang memungkinkan setiap bawahan semakin lama semakin pintar dan professional dalam melaksanakan tugasnya. Oleh sebab itu, seorang

pimpinan manajer personalia juga secara otomatis menjadi manajer *training* atau instruktur, sehingga pelaksanaan tugas yang diberikan kepada bawahan dapat menjadi lebih berdaya guna dan berhasil guna.

3. Memimpin Rapat

Suatu rencana yang akan disusun biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan. Dalam rapat biasanya pemimpin mengikut sertakan seluruh potensi yang terkait, termasuk juga potensi yang akan direncanakan kemudian hari. Rapat yang dilakukan bukan saja menjadi keharusan dalam suatu unit kerja, tetapi masalah bagi seorang pemimpin yang ingin berhasil dalam setiap tugasnya.

4. Mengambil Keputusan

Dari seluruh tugas yang disandang oleh MSDM, maka yang mungkin terberat adalah tugas mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan mengambil keputusan, disaat-saat amat kritis.

5. Mendelegasikan Wewenang

Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya, karena keterbatasan waktu, dan kemampuannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya. Penerapan pendelegasian biasanya dilakukan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya yang terdekat, karena pemimpin tersebut sudah mengetahui kemampuan yang dimiliki bawahan yang akan menerima delegasi tersebut.

2.1.4.5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Ada 4 faktor yang mempengaruhi kepemimpinan dalam organisasi, yaitu [13]:

1. Pemimpin

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan, pemimpin memang merupakan faktor esensial dari proses kepemimpinan itu sendiri. Serta pemimpin itu memang

harus mengerti apa yang harus dia tau dan apa yang harus dia perbuat, atau istilah lainnya *The Right Man on The Right Place*.

2. Pengikut (Followers)

Tanpa adanya pengikut, otomatis pemimpin pun tidak ada. Oleh karena itu, faktor kepemimpinan dalam pengikut ini lebih cenderung pengertian akan apa saja yang followers inginkan sehingga sebuah satuan fungsi manajemen bisa berjalan sesuai dengan apa yang kita inginkan.

3. Komunikasi

Salah satu hal yang menjembatani antara pemimpin dan pengikut adalah proses komunikasi itu sendiri. Dengan adanya komunikasi, hubungan kerja antara dua belah pihak baik atasan maupun bawahan dapat sinergis dan berjalan sesuai dengan apa yang telah dirancang sebelumnya.

4. Situasi

Dalam sebuah situasi tertentu, terkadang kita diharuskan untuk bertindak secara cepat dan refleks untuk menyelesaikanya. Oleh karena itu, kondusifitas situasi antara atasan dan bawahan memang harus saling dikuatkan agar selalu terjadi kondisi situasi yang nyaman dan kondusif.

2.1.5. Kinerja Karyawan

2.1.5.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas [2]. Pendapat lain menyebutkan kinerja adalah kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana mengenal banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketetapan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani.

Dari definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan yang dilihat dari kuantitas, kualitas dan waktu kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2.1.5.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut [14] :

1. Personal Factors, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu
2. Leadership factor, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader
3. Team Factor, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. System factor, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas kerja yang diberikan organisasi.
5. Contextual/Situationa factor, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan ekstenal.

2.1.5.3. Indikator Pengukuran Kinerja

Indikator untuk mengukur Kinerja karyawan, yaitu [15]:

1. Kualitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas, tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan pada perusahaan.

2.1.5.4. Penilaian Kerja

Penilaian kerja ini penting bagi perusahaan ataupun organisasi. Pada saat bersamaan, pegawai/karyawan juga membutuhkan feedback untuk perbaikan-perbaikan dan peningkatan kinerja yang lebih baik. Tak kalah penting, perusahaan/organisasi juga perlu menganalisis sistem penilaian yang ada, apakah masih relevan atau masih ada kekurangan-kekurangan yang perlu diubah.

Suatu perusahaan/organisasi melakukan penilaian kinerja berdasarkan pada beberapa alasan, yaitu [6]:

1. Manajemen perlu mengetahui kemampuan karyawan atau pihak yang dinilai dalam menjalankan tugasnya.
2. Manajemen perlu memastikan tugasnya bahwa karyawan telah bekerja dengan benar sesuai dengan tujuan perusahaan/organisasi.
3. Manajemen memberi sinyal kepada pegawai / karyawan bahwa setiap proses dan / atau hasil yang dicapai akan dinilai dan dihargai sesuai kontribusi dan prestasi yang dicapai.

2.2. Review Penelitian Terdahulu

1. Windy J. Sumaki, Rita N. Taroreh, Djurwati Soepeno (2015) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. Hasil analisis menunjukkan secara simultan Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, dan Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, Disiplin kerja dan komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan [16].
2. Yohanis Salutondok, Agus Supandi Soegoto (2015) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai di kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan, Motivasi, dan Kondisi Kerja serta Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Kinerja Pegawai pada kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong. Secara Parsial hanya kondisi kinerja yang berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan variabel lainnya berpengaruh positif dan signifikan [17].

3. Muhammad Irfan Sinulingga (2014) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Medan USU. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan [18].
4. Devi Adniaty (2013) dengan judul Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Binjai. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera UPTD. Binjai. Berdasarkan hasil uji signifikan secara parsial dan simultan yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara UPTD [19].
5. Gogy Bara Kharisma (2013) dengan judul Pengaruh Budaya organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha SetyaUsaha di Kabupaten Jepara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh secara parsial dan simultan dari Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha di Kabupaten Jepara [20].

Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian yang diterima oleh peneliti
Windy J. Sumaki, Rita N. Taroreh, Djurwati Soepeno (2015)	Pengaruh Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado	X1 : Disiplin Kerja X2 : Budaya Organisasi X3 : Komunikasi Y : Kinerja Karyawan	Hasil analisis menunjukkan secara simultan Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, dan Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tetapi secara parsial, Disiplin kerja dan komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, namun budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Yohanis Salutondok, Agus Supandi Soegoto (2015)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Kondisi Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai di kantor Sekretariat DPRD Kota Sorong	X1 : Gaya Kepemimpinan X2 : Motivasi X3 : Kondisi Kerja X4 : Disiplin Y : Kinerja Pegawai	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan, Motivasi, dan Kondisi Kerja serta Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Secara Parsial hanya kondisi kinerja yang berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan variabel lainnya berpengaruh positif dan signifikan.
Muhammad Irfan Sinulingga (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Medan USU	X1 : Budaya Organisasi X2 : Disiplin Kerja X3 : Gaya Kepemimpinan Y : Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dan simultan Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

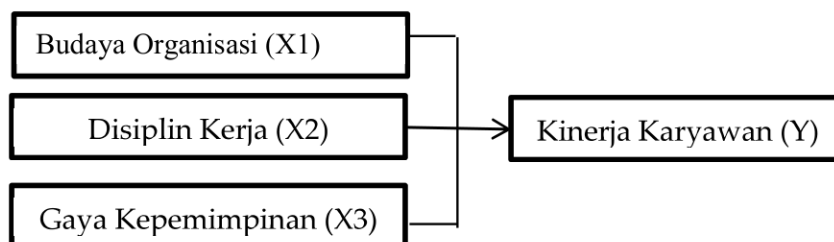
Sambungan tabel 2.1

Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian yang diterima oleh peneliti
Devi Adniaty (2013)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sumatera Utara UPT Binjai	X1 : Motivasi X2 : Disiplin Kerja Y : Kinerja Pegawai	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja pegawai.
Gogy Bara Kharisma (2013)	Pengaruh Budaya organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Serba Usaha Setya Usaha di Kabupaten Jepara	X1 : Budaya Organisasi X2 : Lingkungan Kerja Y : Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh secara parsial dan simultan dari Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah kerangka pemikiran dari tinjauan teori yang dapat menggambarkan keterkaitan antar variabel yang akan diteliti dan merupakan tuntutan bagi peneliti untuk memecahkan masalah dan merumuskan hipotesis.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan perumusan masalah yang dituliskan sebelumnya, maka penulis membuat kerangka konseptual seperti dibawah ini yang menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan [21]. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan teori relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

2.4.1. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi pada hakikatnya merupakan salah satu unsur pendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan. Organisasi yang memperhatikan unsur budaya organisasi tersebut akan meningkatkan kualitas dari organisasi. Budaya organisasi menjadi salah satu pedoman kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih optimal. Hampir tidak ada keraguan bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap sikap karyawan [4]. Maka untuk mencapai profesional kerja, manajemen puncak dan divisi sumber daya manusia bisa menciptakan budaya kerja organisasi yang berkualitas. Budaya organisasi dengan penerapan sistem manajemen yang baik adalah cara yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah direncanakan.

H_1 : Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4.2. Pengaruh Variabel Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin merupakan alat penggerak karyawan agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik [2]. Dengan kesadaran disiplin yang tinggi, sangat mungkin pegawai dan organisasi menghasilkan kinerja yang baik dan mendapatkan harapan yang direncanakan di awal. Semakin tinggi disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai.

Pada umumnya disiplin yang baik apabila pegawai selalu datang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaan dengan baik, dan mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Maka pegawai tersebut akan menghasilkan jumlah dan kinerja yang memuaskan.

H_2 : Disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4.3. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan demokratis mempengaruhi kinerja pegawai [3]. Gaya kepemimpinan demokratis melibatkan pimpinan dan bawahan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik, motivasi yang diberikan kepada bawahan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai seperti ketepatan hasil kerja, ketelitian hasil kerja, dan kerapian hasil kerja. Namun demikian, pada kondisi tertentu yang membutuhkan waktu penyelesaian singkat, gaya kepemimpinan demokratis dapat menyebabkan kegagalan komunikasi.

H_3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.4.4. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan berasal dari faktor eksternal dan faktor internal yaitu sebagai berikut : Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang berasal dari lingkungan. Sedangkan faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi [3]. Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bersumber dari dalam individu karyawan (disiplin kerja karyawan) maupun dari luar individu karyawan (budaya organisasi dan gaya kepemimpinan atasan).

H_4 : Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan.