

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1. *Resource Based Theory*

Resource Based Theory teori sumberdaya manusia (Resource based theory) membahas bagaimana perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan mengembangkan dan menganalisis sumberdaya yang dimilikinya, yang menonjolkan keunggulan pengetahuan atau perekonomian yang mengandalkan aset- aset tak terwujud (intangible assets). Wernerfelt (1984) di dalam Widarjo (2011) menjelaskan bahwa menurut pandangan Resource-Based Theory perusahaan akan semakin unggul dalam persaingan usaha dan mendapatkan kinerja keuangan yang baik dengan cara memiliki, menguasai, dan memanfaatkan aset - aset strategis yang penting (aset berwujud dan tidak berwujud). Belkaoui (2003) menyatakan strategi yang potensial untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan menyatukan aset berwujud dan aset tidak berwujud. Pulic (1998) dalam Widardo (2011). berpendapat bahwa tujuan utama perekonomian yang berbasis pengetahuan adalah menciptakan nilai tambah. Untuk dapat menciptakan nilai tambah tersebut, maka dibutuhkan ukuran yang tepat mengenai modal fisik yang berupa dana-dana keuangan dan potensi intelektual yang direpresentasikan oleh karyawan dengan segala potensi dan kemampuan yang melekat pada mereka. Berdasarkan pendekatan Resource-Based Theory dapat disimpulkan bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan yang pada akhirnya akan meningkatkan nilai perusahaan. Salah satu sumber daya yang

dimiliki perusahaan dari aset tidak berwujud yang diungkapkan adalah intellectual capital.

2.1.1 Produktivitas Karyawan

a. Pengertian Produktivitas Karyawan

Produktivitas adalah ukuran dari kualitas dan kuantitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan. Produktivitas diartikan sebagai tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang-barang atau jasa-jasa. Produktivitas mengutarakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam memproduksi barang (Saleh & Utomo 2018). Sedangkan arti produktivitas secara umum adalah kemampuan setiap orang, sistem atau suatu perusahaan dalam menghasilkan sesuatu yang diinginkan dengan cara memanfaatkan sumber daya secara efektif dan juga efisien.

b. Faktor-Faktor Produktivitas Kerja

Terdapat delapan faktor yang mampu mempengaruhi produktivitas di dalam ruang lingkup organisasi, yaitu faktor teknis, faktor produksi, faktor organisasi, faktor personel, faktor finansial, faktor manajemen, faktor lokasi, dan faktor pemerintah.

1) Faktor Teknis

Beberapa poin yang harus diperhatikan dalam faktor teknis adalah penentuan lokasi, ukuran pabrik, tata letak, mesin produksi, cara menggunakan mesin dan beberapa peralatan lain, pengembangan, dan juga penerapan komputerisasi. Faktor teknis ini sangat mempengaruhi tingkat produksi suatu perusahaan. Tingkat

produktivitas suatu perusahaan akan semakin baik jika mampu menggunakan teknologi terbaru dengan cara yang tepat.

2) Faktor Produksi

Beberapa poin yang masuk dalam faktor produksi antara lain adalah koordinasi, perencanaan, kualitas bahan baku, pengendalian produksi, dan standarisasi proses produksi.

3) Faktor Organisasi

Terdapat lima poin yang masuk dalam faktor organisasi, antara lain adalah jenis organisasi yang diterapkan, otoritas dan tanggung jawab individu atau departemen, keahlian pekerjaan, serta pembagian atau alokasi pekerjaan, dan pendefinisian organisasi.

4) Faktor Personal

Enam poin yang termasuk dalam faktor personal adalah penempatan posisi, kualitas SDM, pelatihan serta pengembangan SDM, kesempatan berkarir, kesempatan dalam memberikan saran atau pendapat, dan kondisi lingkungan kerja.

5) Faktor Finansial

Seperti yang sudah kita ketahui bahwa seluruh bisnis akan bisa dijalankan dengan baik jika memiliki kondisi finansial yang baik. Untuk itu, pengelolaan keuangan atau pengendalian keuangan serta modal kerja harus dilakukan dengan penuh perhitungan. Tingkat produktivitas perusahaan atau organisasi akan lebih baik jika mampu menjalankan manajemen keuangan yang baik pula.

6) Faktor Manajemen

Manajemen perusahaan harus mampu memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia agar mampu menghasilkan sesuatu dengan biaya yang cukup rendah. Adanya pemanfaatan teknologi terbaru dalam suatu produksi, lingkungan kerja yang baik, dan motivasi yang tinggi terhadap karyawan, juga secara signifikan mampu meningkatkan kegiatan produktivitas perusahaan.

7) Faktor Lokasi

Tingkat produktivitas suatu perusahaan juga bisa dipengaruhi dengan lokasi. Beberapa poin yang tergolong dalam faktor lokasi antara lain adalah jarak lokasi dengan sumber bahan baku, jarak dengan pasar, fasilitas infrastruktur, keahlian SDM,

8) Faktor Pemerintah

Berbagai peraturan dan kebijakan yang diterbitkan oleh pemerintah juga mampu mempengaruhi tingkat produktivitas suatu organisasi, seperti peraturan ketenagakerjaan, dan kebijakan fiskal.

c. Tujuan produktivitas Karyawan

Produktivitas dapat ditinjau berdasarkan tingkatannya dengan tolok-ukur masing-masing. Untuk melihat sejauh mana produktivitas kerja seseorang, diperlukan penjelasan mengenai dimensi, unsur, indikator dan kriteria yang menyatakan produktivitas kerja pegawai. Dilihat dari tolok ukur yang dipakai dalam menilai tingkat atau keberhasilan seseorang dalam bekerja. Untuk membot (menilai) *job* (JE) diperlukan kriteria (timbangan). Menurut American Association of Industrial Management, ada perbedaan kriteria antara manual jobs dengan nonmanual jobs. Untuk manual *jobs* (Muflihini, 2012). kriterianya adalah:

- 1) Skill (*education, experience, initiative, and engenuity*)
- 2) Effort (*physical demand, mental or visual demand*)
- 3) Responsibility (*equipment or process, material or product, safety of others, work of others*)
- 4) Job conditions (*working conditions, unavoidable hazards*).

Sedangkan jika nonmanual jobs yang dipakai, maka ukuran kerja seseorang dapat dilihat dari:

- 1) Training (*education, experience*)
- 2) Initiative (*complexity of duties, supervision received*)
- 3) Responsibility (*errors, contacts with others, confidential data*)
- 4) Job conditions (*mental or visual demand, working conditions*)
- 5) Supervision (*character of supervision, scope of supervision*)

d. Indikator produktivitas kerja

Produktivitas merupakan suatu ukuran tentang seberapa produktif suatu proses menghasilkan suatu keluaran. Produktivitas juga diartikan sebagai suatu rasio antara masukan dan keluaran, dengan fokus perhatian pada keluaran yang dihasilkan suatu proses (Sunyoto, 2012). Menurut Sutrisno (2012), untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut :

- 1) Kemampuan Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas.
- 2) Meningkatkan hasil
- 3) Semangat kerja.
- 4) Pengembangan diri
- 5) Efisiensi

Indikator berikutnya adalah ketepatan waktu. Tanpa batasan waktu yang tegas, kuantitas dan kualitas kerja karyawan akan terasa kabur. Sejak awal seorang karyawan harus punya persepsi bahwa semua pekerjaan memiliki tenggat. Maka, ia wajib menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan kuantitas dan kualitas kerja sesuai standar perusahaan. Ketepatan waktu mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga ia dapat menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Saat ia berusaha memaksimalkan masa pengerjaan sebuah tugas, ia pun masih bisa melakukan aktivitas lainnya. Semakin baik capaian ketepatan waktu dari kinerja karyawan, semakin baik pula produktivitas kerja yang dimiliki (Abdullah, 2017).

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu proses memberi arti pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan atau yang menghasilkan sesuatu yang bermakna dan berdampak langsung pada tujuan-tujuan yang menantang (Ivancevich, et. al, 2008). Kepemimpinan dapat diartikan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas pengikut ke arah pencapaian tujuan. Berdasarkan dari definisi-definisi yang telah dikemukakan diatas, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan (Trang, 2013).

Gaya kepemimpinan atau *style of leadership* merupakan cara seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya atau menjalankan fungsi managemennya dalam memimpin bawahannya (Mattayang, 2019).

1) Gaya Kepemimpinan Demokratis Gaya

kepemimpinan demokratis adalah suatu kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar dapat bersedia untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan berbagai cara atau kegiatan yang dapat dilakukan dimana ditentukan bersama antara bawahan dan pimpinan. Gaya tersebut terkadang disebut sebagai gaya kepemimpinan yang terpusat pada anak buah, kepemimpinan dengan adanya kesederajatan, kepemimpinan partisipatif atau konsultatif. Pemimpin yang berkonsultasi kepada anak buahnya dalam merumuskan suatu tindakan putusan bersama. Adapun ciri-ciri dari gaya kepemimpinan demokratis ini yaitu memiliki wewenang pemimpin yang tidak mutlak, pimpinan bersedia dalam melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan, kebijakan dan keputusan itu dibuat bersama antara bawahan dan pimpinan, komunikasi dapat berlangsung dua arah dimana pimpinan ke bawahan dan begitupun sebaliknya. pengawasan terhadap (sikap, perbuatan, tingkah laku atau kegiatan) kepada bawahan dilakukan dengan wajar, prakarsa bisa datang dari bawahan atau pimpinan, bawahan memiliki banyak kesempatan dalam menyampaikan saran atau pendapat dan tugas-tugas yang diberikan kepada bawahan bersifat permintaan dengan mengenyampingkan sifat instruksi, dan pimpinan akan memperhatikan dalam bertindak dan bersikap untuk memunculkan saling percaya dan saling menghormati.

2) Gaya Kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif memiliki ciri-ciri yaitu pemimpin akan jarang dalam memberikan arahan, pembuat keputusan diserahkan kepada bawahan, dan anggota organisasi tersebut diharapkan bisa menyelesaikan segala permasalahannya sendiri. Gaya kepemimpinan delegatif ini memiliki ciri khas dari perilaku pemimpin didalam melakukan tugasnya sebagai pemimpin. Dengan demikian, maka gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat dipengaruhi adanya karakter pribadinya. Kepemimpinan delegatif merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan untuk bawahannya yang mempunyai kemampuan, agar bisa menjalankan aktivitasnya yang untuk sementara waktu tak bisa dilakukan oleh pimpinan dengan berbagai macam sebab. Gaya kepemimpinan delegatif ini sangat cocok dilakukan kalau staff yang dimiliki ternyata mempunyai motivasi dan kemampuan yang tinggi. Dengan demikian pimpinan tak terlalu banyak dalam memberikan perintah kepada bawahannya, bahkan pemimpin akan lebih banyak dalam memberikan dukungan untuk bawahannya.

3) Gaya Kepemimpinan Birokratis

Gaya kepemimpinan birokratis ini dilukiskan dengan pernyataan "Memimpin berdasarkan adanya peraturan". Perilaku memimpin yang ditandai dengan adanya keketatan pelaksanaan suatu prosedur yang telah berlaku untuk pemimpin dan anak buahnya. Pemimpin yang birokratis, secara umum akan membuat segala keputusan itu berdasarkan dari aturan yang telah berlaku dan tidak ada lagi fleksibilitas. Segala kegiatan mesti terpusat pada pemimpin dan sedikit saja diberikan kebebasan kepada orang lain dalam berkreasi dan bertindak, itupun tak boleh melepaskan diri dari ketentuan yang sudah berlaku. Adapun beberapa ciri gaya kepemimpinan birokratis

ialah Pimpinan akan menentukan segala keputusan yang berhubungan dengan seluruh pekerjaan dan akan memerintahkan semua bawahan untuk bisa melaksanakannya; Pemimpin akan menentukan semua standar tentang bagaimana bawahan akan melakukan tugas; Adanya sanksi yang sangat jelas kalau seorang bawahan tidak bisa menjalankan tugas sesuai dengan standar kinerja yang sudah ditentukan.

4) Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Gaya ini akan mendorong kemampuan anggota dalam mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang telah dilakukan oleh pemimpin, sehingga gaya tersebut hanya dapat berjalan jika bawahan mampu memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan dalam mengejar tujuan dan sasaran yang cukup tinggi. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin sedikit sekali dalam menggunakan kekuasaannya atau sama sekali telah membiarkan anak buahnya untuk berbuat dalam sesuka hatinya.

5) Gaya Kepemimpinan Otoriter/ Authoritarian

Adalah gaya pemimpin yang telah memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang ingin diambil dari dirinya sendiri dengan secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab akan dipegang oleh si pemimpin yang bergaya otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya sekedar melaksanakan tugas yang sudah diberikan. Tipe kepemimpinan yang otoriter biasanya mengarah kepada tugas. Artinya dengan adanya tugas yang telah diberikan oleh suatu lembaga atau suatu organisasi, maka kebijaksanaan dari lembaganya ini mesti diproyeksikan dalam bagaimana ia dalam memerintah kepada bawahannya agar mendapatkan

kebijaksanaan tersebut dapat tercapai dengan baik. Di sini bawahan hanyalah menjadi suatu mesin yang hanya sekedar digerakkan sesuai dengan kehendaknya sendiri, inisiatif yang datang dari bawahan sama sekali tidak pernah sekalipun diperhatikan.

6) Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Kelebihan dari gaya kepemimpinan karismatis ini ialah mampu menarik orang. Mereka akan terpesona dengan cara berbicaranya yang akan membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan memiliki gaya kepribadian ini akan visionaris. Mereka sangat menyenangi akan perubahan dan adanya tantangan. Mungkin, kelemahan terbesar dari tipe kepemimpinan model ini dapat di analogikan dengan peribahasa Tong Kosong yang Nyaring Bunyinya. Mereka hanya mampu menarik orang untuk bisa datang kepada mereka. Setelah beberapa lama kemudian, orang-orang yang datang tersebut akan kecewa karena adanya ketidak-konsistenan. Apa yang telah diucapkan ternyata tidak dilakukan. Ketika diminta dalam pertanggungjawabannya, si pemimpin akan senantiasa memberikan alasan, permintaan maaf, dan janji.

7) Gaya kepemimpinan entrepreneur

Gaya kepemimpinan ini sangatlah menaruh perhatian pada kekuasaan dan hasil akhir serta kurang mengutamakan untuk kebutuhan akan kerjasama. Gaya kepemimpinan model ini biasanya akan selalu mencari pesaing dan akan menargetkan standar yang tinggi.

8) Gaya Kepemimpinan Situasional

Inti dari teori kepemimpinan situasional ialah bahwa suatu gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan dapat berbeda-beda, tergantung dari seperti apa tingkat kesiapan para pengikutnya. Pemahaman fundamen dari teori kepemimpinan situasional ialah mengenai tidak adanya gaya kepemimpinan yang paling terbaik. Teori kepemimpinan situasional akan bertumpu pada dua konsep yang fundamental yaitu tingkat kesiapan/ kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan.

9) Kepemimpinan Militeristik

Tipe pemimpin seperti ini sangatlah mirip dengan tipe pemimpin yang otoriter yang merupakan tipe pemimpin yang senantiasa bertindak sebagai diktator terhadap para anggota kelompoknya. Adapun sifat-sifat dari tipe kepemimpinan militeristik yaitu lebih banyak dalam menggunakan sistem perintah atau komando, keras dan sangat begitu otoriter, kaku dan seringkali untuk kurang bijaksana; menghendaki adanya kepatuhan yang mutlak dari bawahan; sangat menyenangi suatu formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang terlalu berlebihan; menuntut adanya sebuah disiplin yang keras dan kaku dari para bawahannya; tidak menghendaki adanya saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya; dan komunikasi hanya dapat berlangsung searah.

b. Faktor faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan atau style of leadership merupakan cara seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya atau menjalankan fungsi managemennya dalam memimpin bawahannya. Gaya kepemimpinan leadership style seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan

pencapaian tujuan perusahaan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar dan tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perseorang maupun organisasi dan perusahaan. Kelengkapan persyaratan kepemimpinan yang dimiliki oleh setiap pimpinan adalah berbeda satu sama lain. Juga pemimpin dalam mempengaruhi orang lain ditentukan oleh faktor-faktor antara lain, yakni seperti keterampilan, bakat, kemampuan, sifat dan karakter yang dimiliki (Mattayang, 2019).

Faktor yang mempengaruhi seorang manajer memiliki suatu gaya kepemimpinan yaitu:

- 1) Karakteristik Manajer Cara seorang manajer memimpin banyak dipengaruhi oleh latar belakang pendidikannya, pengalaman masa lalunya nilai-nilai yang dianutnya, dan sebagainya. Misalnya, jika seorang manajer mempunyai keyakinan bahwa kebutuhan organisasi harus lebih diutamakan daripada kebutuhan individu, kemungkinan besar ia akan sangat mengarahkan aktivitas para pegawainya.
- 2) Karakteristik bawahan. Seorang manajer akan memberi kebebasan dan mengikutsertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan bila bawahannya dianggap cukup berpengalaman dan mempunyai pengetahuan yang memadai untuk mengatasi masalah secara efektif. Apabila bawahan memahami dengan baik tujuan organisasi mempunyai pengetahuan dan pengalaman untuk memecahkan masalah secara efektif dan efisien, manajer akan cenderung untuk bersifat demokratis dan mengikutsertakan bawahan dalam kepemimpinan. Tetapi bila bawahan dipandang tidak mempunyai kemampuan tersebut, manajer akan cenderung bergaya otoriter.

- 3) Karakteristik organisasi. Seorang manajer akan menentukan gaya kepemimpinan berdasarkan iklim organisasi, jenis pekerjaan organisasi, dan sebagainya. Pada umumnya peneliti-peneliti tersebut menunjukkan bahwa efektifitas kepemimpinan dipengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilihnya. Diri pemimpin. Kepribadian, pengalaman masa lalu latar belakang, dan harapan pemimpin sangat mempengaruhi efektifitas kepemimpinan di samping mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilihnya.
- 4) Karakteristik atasan gaya kepemimpinan atasan dari manajer sangat mempengaruhi orientasi kepemimpinan manajer yang bersangkutan.
- 5) Karakteristik Bawahan. Respon yang diberikan oleh bawahan akan menentukan efektifitas kepemimpinan seorang manajer. Latar belakang pendidikan bawahan juga sangat menentukan cara manajer menggunakan gaya kepemimpinannya.
- 6) Persyaratan tugas. Tuntutan tanggung jawab terhadap pekerjaan bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang manajer.
- 7) Iklim Organisasi dan Kebijakan. Faktor ini dapat mempengaruhi harapan dan perilaku anggota kelompok serta gaya kepemimpinan yang dipilih manajer.
- 8) Perilaku dan Harapan Rekan. Rekan sekerja manajer merupakan kelompok acuan yang penting. Segala pendapat yang diberikan oleh rekan-rekan manajer sangat mempengaruhi efektifitas hasil kerja manajer.

Dengan adanya struktur yang jelas pengukuran kinerja bawahan juga dapat dilakukan sehingga pemimpin dapat mengontrol dengan lebih baik. Kedudukan Pemimpin merupakan faktor terakhir yang mempengaruhi efektifitas

kepemimpinan. Semakin tinggi kedudukan pemimpin semakin tinggi pula pengaruh pimpinan terhadap bawahan.

c. Indikator Gaya Kepemimpinan:

- 1) Kemampuan mengambil keputusan pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- 2) Kemampuan memotivasi kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
- 3) Kemampuan komunikasi kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
- 4) Kemampuan mengendalikan bawahan seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau jabatan secara efektif dan pada tempatnya.
- 5) Tanggung jawab seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib

menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

- 6) Kemampuan mengendalikan emosional kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.1.2 Kedisiplinan

a. Pengertian Kedisiplinan

Disiplin merupakan suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara objektif, melalui kepatuhannya menjalankan peraturan organisasi. Kedisiplinan adalah hal utama yang wajib dijunjung oleh seorang individu atau karyawan untuk menunjukkan kepada perusahaan bahwa dia mampu memegang tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan baik maupun hal lain yang diembankan oleh perusahaan kepadanya. Melalui disiplin kerja akan mampu meningkatkan produktivitas kerja (Saleh & Utomo 2018).

Disiplin Kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Susi, 2016).

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kedisiplinan

Disiplin kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya motivasi, pendidikan, dan pelatihan, kepemimpinan, kesejahteraan, serta penegakan disiplin. Pendapat lain mengatakan bahwa faktor kedisiplinan kerja juga dipengaruhi oleh tujuan dan kemampuan, balas jasa, keadilan, sanksi, hukum, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan. Disiplin kerja terbagi menjadi tiga bentuk yakni disiplin waktu, tanggung jawab (Hafsari, et al. 2018).

Faktor yang mempengaruhi kedisiplinan adalah:

- 1) Tujuan Pekerjaan dan Kemampuan karyawan. Tujuan pekerjaan dalam suatu organisasi harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai.
- 2) Daftar Hadir Sebagai konsekuensi ketentuan jam kantor, maka kehadiran pada pegawai dapat diketahui dari daftar hadir, yang harus diisi secara tertib, jujur dan terawasi serta terkelola dengan baik. Dengan demikian daftar hadir merupakan piranti pembuktian sebagai pemenuhan kewajiban dalam mentaati ketentuan jam kerja.
- 3) Teladan Pimpinan Teladan pimpinan berperan dalam menentukan disiplin pegawai, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin yang baik, jujur dan adil, serta sesuai antara kata dan perbuatan. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh bawahannya.
- 4) Balas Jasa Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai

terhadap pekerjaannya. Jika kecintaan terhadap pekerjaan semakin baik, maka kedisiplinan pegawai juga akan semakin baik.

- 5) Keadilan Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan pegawai, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Apabila keadilan dijadikan dasar kebijaksanaan pimpinan dalam pemberian balas jasa atau hukuman, maka akan merangsang terciptanya kedisiplinan pegawai yang baik.
- 6) Pengawasan Melekat Pengawasan melekat (waskat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan disiplin pegawai, karena dengan waskat ini berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya.
- 7) Sanksi Hukum Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Karena dengan sanksi hukuman, pegawai akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan organisasi. Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan pegawai. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan yang logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai.
- 8) Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara semua pegawai ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu organisasi. Hubunganhubungan itu baik bersifat vertikal maupun horizontal hendaknya harmonis. Jika tercipta hubungan kemanusiaan yang serasi, maka terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman.

c. Tujuan Disiplin Kerja

Tujuan utama disiplin kerja adalah demi kelangsungan organisasi atau perusahaan sesuai dengan motif organisasi atau perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok. secara khusus tujuan disiplin kerja para pegawai, antara lain:

- 1) Agar para pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.
- 2) Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- 3) Pegawai dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
- 4) Para pegawai dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.
- 5) Pegawai mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

D. Indikator Kedisiplinan

- 1) Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- 2) Ketepatan waktu datang ke tempat kerja.
- 3) Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik.

- 4) Berkembangnya rasa memiliki dan solidaritas yang tinggi di antara karyawan.
- 5) Melaksanakan tugas-tugas kerja sampai selesai setiap harinya

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan-bahan perbandingan dan acuan. Selain itu berguna untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini. Maka dalam landasan teori peneliti mencantumkan hasil-hasil dari penelitian terdahulu.

- 1) Hasil penelitian dari Cahyantara & Subudi (2015)

Hasil penelitian yang berjudul Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja terhadap disiplin kerja karyawan dan produktivitas kerja karyawan pada pt. Pln (persero) distribusi bali, area bali selatan. Dari hasil menunjukkan bahwa dari variabel gaya kepemimpinan partisipatif, budaya kerja, berpengaruh secara langsung terhadap disiplin kerja maupun, produktivitas kerja. Ditemukan pula adanya pengaruh langsung antara disiplin kerja terhadap produktivitas secara positif dan signifikan. Selanjutnya gaya kepemimpinan partisipatif atau budaya kerja melalui disiplin kerja berpengaruh tidak langsung terhadap produktivitas kerja karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan gaya kepemimpinan partisipatif, budaya kerja, dan disiplin kerja karyawan secara total (total effect) berpengaruh terhadap produktivitas karyawan.

- 2) Hasil penelitian dari (Andini, et al. 2019)

Hasil penelitian yang berjudul pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara iv (persero) unit usaha pabatu. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa

disiplin kerja yang terdiri dari : Mematuhi semua peraturan perusahaan, penggunaan waktu secara efektif, tanggung jawab dalam bekerja, dan tingkat absensi maka disiplin kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Pabatu dengan kategori baik.

3) Hasil penelitian dari (Widodo, et al. 2018)

Hasil penelitian yang berjudul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Telkom Indonesia Cabang Batam. penelitian yang menyatakan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap variabel dependen (kinerja karyawan), diterima. Artinya jika koefisien variabel gaya kepemimpinan naik maka akan menyebabkan peningkatan pula pada kinerja karyawan

4) Hasil penelitian dari (Rosalina, et al. 2020)

Hasil penelitian yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja dan dampaknya terhadap kinerja karyawan. dalam gaya kepemimpinan belum sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan. Ada beberapa hal ketidaksesuaian yang masih dilakukan pemimpin terkait dengan masalah pemimpin yaitu belum optimal dalam memotivasi karyawan, dan komunikasi yang kurang baik antara pemimpin dengan karyawan. Secara empiris, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, sehingga ketika gaya kepemimpinan meningkat maka disiplin kerja pun akan meningkat. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan secara langsung namun berpengaruh signifikan secara tidak langsung melalui disiplin kerja, sehingga ketika gaya kepemimpinan meningkat maka disiplin kerja karyawan pun akan meningkat dan akan meningkatkan kinerja karyawan.

5) Hasil penelitian dari Putra (2012)

Hasil penelitian yang berjudul Pengaruh disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada hotel matahari terbit bali tanjung benoa-nusa dua. Secara parsial dapat diketahui bahwa variabel disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja kerja karyawan pada Hotel Matahari Terbit Bali. Itu artinya semakin baik pemahaman karyawan mengenai arti pentingnya disiplin kerja, penerapan gaya kepemimpinan yang baik dari seorang pemimpin serta pemberian motivasi yang baik maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya pemahaman karyawan mengenai disiplin kerja yg rendah, gaya kepemimpinan yang buruk dari pimpinan serta motivasi kerja yg buruk dari karyawan menyebabkan kinerja karyawan menjadi kurang baik.

6) Hasil penelitian dari (Rumondor, 2013)

Hasil penelitian yang berjudul motivasi, disiplin kerja, dan kepemimpinan terhadap produktivitas kerja pada badan kepegawaian dan diklat daerah minahasa selatan. Kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Minahasa Selatan. Hasil ini berarti kepemimpinan mempengaruhi secara positif

terhadap produktivitas kerja akan tetapi nilainya tidak signifikan terhadap produktivitas kerja para pegawai.

7) Hasil penelitian dari (Stevania, 2017)

Hasil penelitian yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada kantor pusat waroeng spesial sambal yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan.

8) Hasil penelitian dari (Jumady, 2020)

Hasil penelitian yang berjudul peran moderasi disiplin kerja pada pengaruh kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan perbankan syariah di makassar. Disiplin kerja berpengaruh positive dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. koefisien bertanda positive dan signifikan terhadap produktivitas karyawan dikarenakan karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan teliti diakibatkan karena adanya kepatuhan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan. Kondisi tersebut didukung dengan karyawan yang mampu menyelesaikan tuntutan pekerjaan dengan cepat dan sesuai dengan yang ditetapkan perusahaan sehingga berdampak pada karyawan dapat terhindar dari sanksi dalam perusahaan.

9) Hasil penelitian dari Thamrin & Subarkah (2018)

Hasil penelitian yang berjudul pengaruh disiplin kerja dan gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja konveksi famili jaya bobotsari purbalingga jawa tengah. Disiplin kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama mempunyai

pengaruh terhadap produktivitas kerja pada konveksi Family Jaya dengan hasil yang maksimal.

10) Hasil penelitian dari (Kusumaning, 2019)

Hasil penelitian yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja. Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja secara positif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja. Hasil analisis variabel gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan dengan signifikan.

11) Hasil penelitian dari (Margono, 2015)

Hasil penelitian yang berjudul Analisis pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan perusahaan gipang cap gong mas tumpang tahun 2015. Kesimpulan pada penelitian ini secara umum dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh bersama-sama atau secara simultan gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan perusahaan gipang cap Gong Mas.

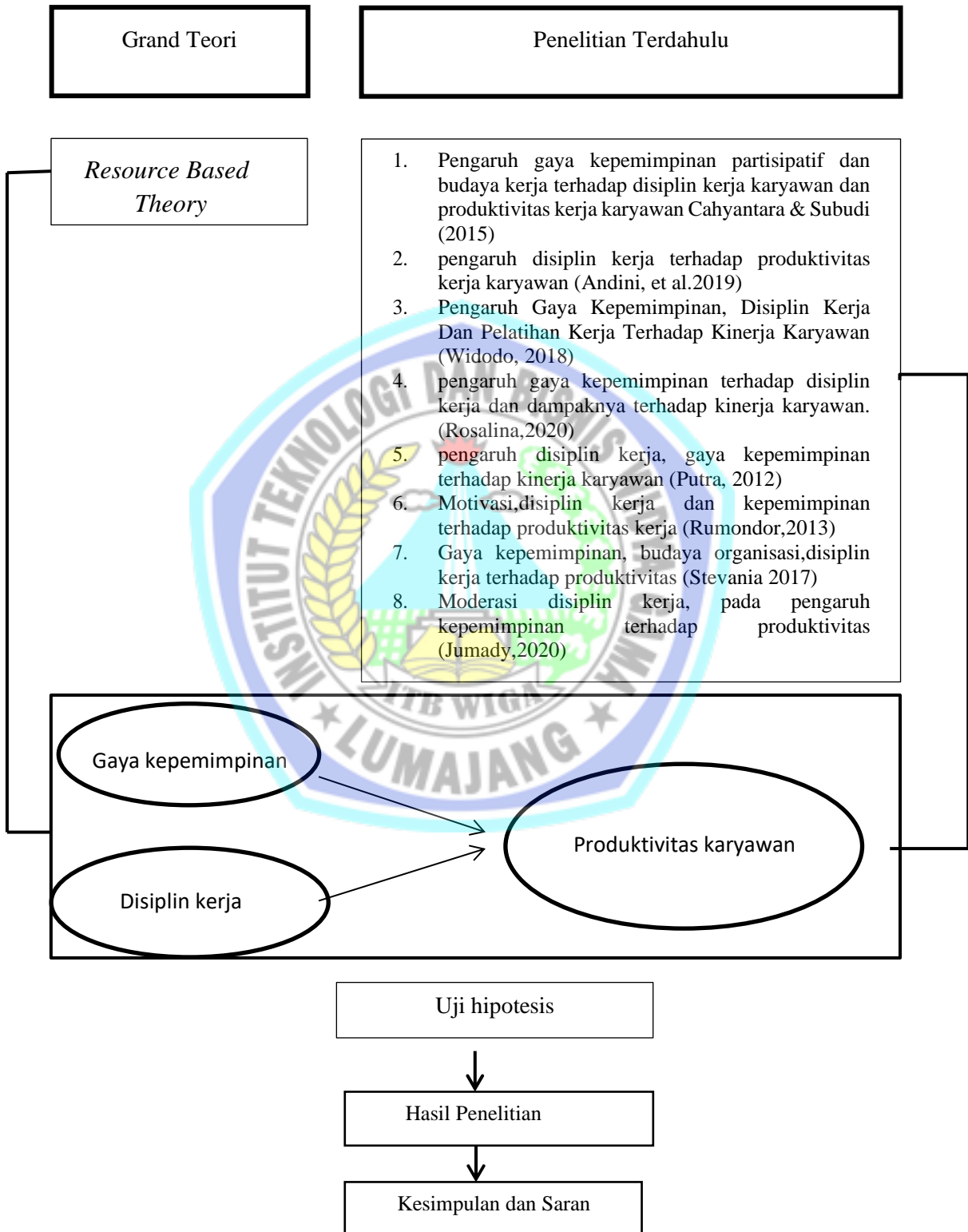
2.3 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan penggabungan terkait hubungan antara variabel yang dirancang dari banyak teori yang telah dijelaskan. Teori-teori yang telah dijelaskan selanjutnya dianalisis secara sistematis dan kritis, sehingga nantinya menghasilkan penggabungan antara variabel yang akan diteliti. Penggabungan terkait variabel tersebut nantinya akan digunakan guna merumuskan sebuah hipotesis (Sugiyono, 2015).

Kerangka pemikiran adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran, akan lebih memudahkan pemahaman dalam mencermati arah atau jalur pembahasan dalam memberikan gambaran secara lebih rinci dan jelas mengenai keterkaitan antar variabel penelitian yang digunakan. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya. Berikut kerangka pemikiran dalam penelitian ini:



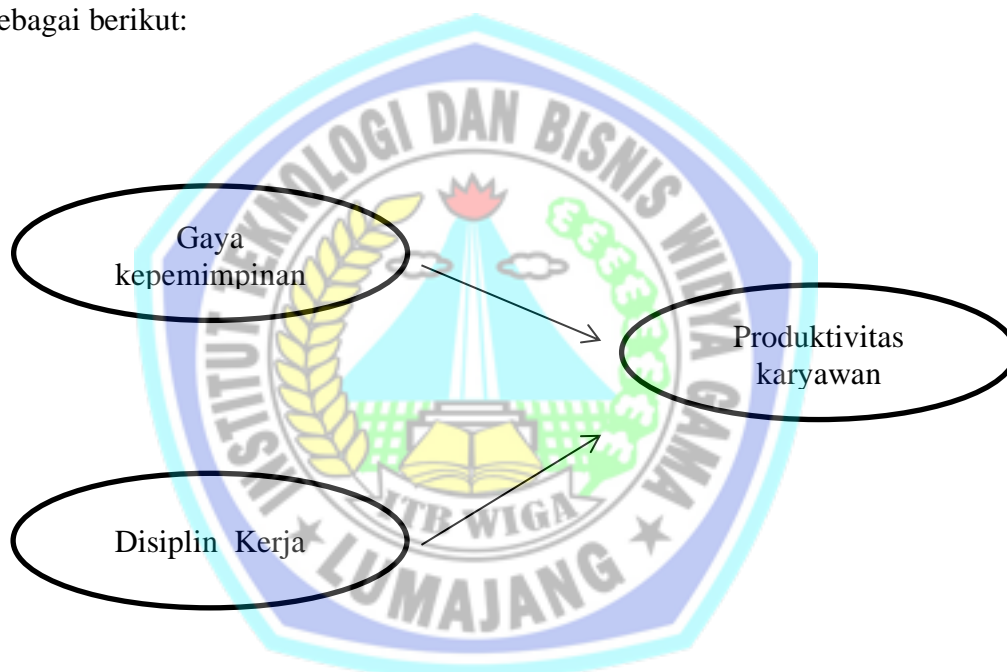
2.3.3 Kerangka Penelitian Kausal



Penelitian Kausal Sumber: Data diolah oleh peneliti tahun 2022

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dari penelitian ini yaitu dari adanya pengaruh gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja terhadap produktivitas karyawan. Dalam penelitian ini akan dijabarkan tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas, pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas, Dalam hal ini akan ditunjukkan dalam kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Sumber: Data diolah oleh peneliti tahun 2022

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terkait rumusan masalah pada penelitian. Biasanya rumusan masalah disusun menggunakan kalimat pertanyaan. Hal ini dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan belum didasarkan pada teori empiris yang didapatkan melalui pengumpulan data pada suatu penelitian (Darmawan, 2013). Dari beberapa pengertian diatas maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

a. Hipotesis Pertama

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu proses memberi arti pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan (Jacob & Jacques, 2008). gaya kepemimpinan mempunyai hubungan dengan prosuktivitas kerja yang didukung oleh Cahyantara & Subudi (2015) Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan budaya kerja terhadap disiplin kerja karyawan dan produktivitas kerja karyawan. berpengaruh secara langsung terhadap produktivitas kerja , yang menunjukkan hasil Dari penjelasan diatas dapat ditentukan hipotesis hubungan antara gaya kepemimpinan dengan produktivitas kerja sebagai berikut:

H₁: Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh dan signifikan terhadap produktivitas

b. Hipotesis Kedua

Disiplin merupakan suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara objektif, melalui kepatuhannya menjalankan peraturan organisasi. Kedisiplinan adalah hal utama yang wajib dijunjung oleh seorang individu atau karyawan untuk menunjukkan kepada perusahaan bahwa dia mampu memegang tanggung jawab yang diberikan kepadanya dengan baik maupun hal lain yang diembankan oleh perusahaan kepadanya. Melalui disiplin kerja akan mampu meningkatkan produktivitas kerja (Saleh & Utomo 2018), Thamrin & Subarkah (2018), yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. disiplin kerja , gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap produktivitas (Putra, 2012). Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan (Jumady,2020). Pengaruh gaya kepemimpinan, terhadap disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja (Rosalina,2020) Maka pada penelitian ini hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H₂: disiplin kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja