

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia adalah aset penting perusahaan. Sumber daya Manusia merupakan faktor yang menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja yang baik oleh tenaga kerja akan memberikan keberhasilan dalam suatu bidang pekerjaan. Untuk mencapai keberhasilan maka diperlukan berbagai standar, seperti tingkat kompetensi, profesionalisme, hingga komitmen terhadap bidang yang ditekuni. Perusahaan perlu bekerja keras untuk meningkatkan kinerja karyawan, karena kelangsungan hidup perusahaan sangat bergantung pada kualitas kinerja karyawan. Salah satu cara yang dapat ditempuh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya melalui pendidikan, pelatihan, kompensasi yang layak, budaya organisasi, komitmen maupun disiplin kerja yang baik untuk memajukan perusahaan yang sesuai dengan peraturan yang kondusif. Sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat (Mangkunegara, 2017:2).

Menurut Kasmir (2019:184) kinerja ialah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam pemenuhan tugas dan tanggung jawab yang diberikan selama periode waktu tertentu. Keberhasilan upaya peningkatan kinerja karyawan mempunyai keterkaitan langsung dengan manajemen

sumber daya manusia yang efektif di tingkat individual, tingkat organisasi dan kelompok kerja. Sumber daya manusia sangat menentukan manajemen yang ada dalam organisasi, artinya kinerja yang sesuai harapan akan terwujud bila manusia mempunyai daya dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Oleh karena itu, tujuan organisasi perlu dicapai melalui kinerja yang baik dan optimal. Kinerja karyawan penting untuk diperhatikan oleh setiap instansi atau organisasi karena dalam hal ini karyawan merupakan faktor utama dalam proses kerja yang pada akhirnya akan menjadikan kinerja suatu instansi atau organisasi secara keseluruhan berlangsung secara baik atau tidak. Salah satu lembaga yang saat ini terus gencar meningkatkan kinerja karyawannya adalah PT. Astrido Jaya Mobilindo.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, PT. Astrido Jaya Mobilindo saat ini menghadapi permasalahan SDM dimana perusahaan mengalami krisis kinerja. Krisis kinerja karyawan pada PT. Astrido Jaya Mobilindo dapat dilihat pada Tabel 1.1 di bawah. Dimana realisasi hasil pencapaian target pendapatan pada tahun 2022 di PT. Astrido Jaya Mobilindo masih mencapai 93.39%, sehingga pencapaian belum maksimal. Realisasi pencapaian target penjualan ini adalah fluktuasi (naik turunnya pencapaian). Hal ini dapat disebabkan oleh belum maksimal kinerja karyawan pada perusahaan tersebut, sehingga pencapaian target belum maksimal. Tingkat kinerja karyawan pada PT. Astrido Jaya Mobilindo dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut ini :

Tabel 1.1
Jumlah Pencapaian Pendapatan PT. Astrido Jaya Mobilindo
Tahun 2022

Bulan	Pendapatan (Rp)	Target (Rp)	Presentase %
Januari	Rp. 550.151.161	Rp. 600.000.000	91.69%
Pebruari	Rp. 499.981.387	Rp. 600.000.000	83.33 %
Maret	Rp. 503.971.503	Rp. 600.000.000	83.99 %
April	Rp. 551.561.261	Rp. 600.000.000	91.92 %
Mei	Rp. 480.153.596	Rp. 600.000.000	80.02 %
Juni	Rp. 616.058.501	Rp. 600.000.000	100 %
Juli	Rp. 628.262.323	Rp. 600.000.000	100 %
Agustus	Rp. 600.223.776	Rp. 600.000.000	100 %
September	Rp. 477.868.364	Rp. 600.000.000	79.64 %
Oktober	Rp. 616.796.813	Rp. 600.000.000	100 %
Nopember	Rp. 624.738.796	Rp. 600.000.000	100 %
Desember	Rp. 574.931.573	Rp. 600.000.000	95.82 %
Jumlah	Rp. 6,724,699.054	Rp. 7.200.000.000	93.39 %

Sumber : PT. Astrido Jaya Mobilindo, (2022)

Berdasarkan tabel di atas bahwa pencapaian target pada tahun 2022 yang melebihi target yaitu pada bulan Juni sampai dengan bulan Agustus serta bulan Oktober sampai dengan Nopember. Sedangkan pencapaian target yang tidak tercapai yaitu pada bulan Januari hingga bulan Mei, serta bulan September dan bulan Desember. Hal ini menunjukkan sangat diperlukan tindakan peningkatan kinerja karyawan sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan data pencapaian pendapat pada PT. Astrido Jaya Mobilindo diatas yang digunakan sebagai acuan untuk melihat tingkat kinerja karyawan pada PT. Astrido Jaya Mobilindo.

Menurut Kasmir (2019:189–93) ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja. Krisisnya tingkat kinerja karyawan pada PT. Astrido Jaya Mobilindo dapat disebabkan oleh beberapa faktor yaitu disiplin kerja, hubungan antar manusia, dan gaya kepemimpinan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah disiplin kerja. Menurut Wahjono, *et al.*, (2020:140) disiplin kerja adalah kegiatan manajemen untuk menerapkan standar organisasi, sedangkan menurut Menurut Afandi (2021:11) disiplin kerja adalah suatu perintah atau peraturan yang dikeluarkan oleh pengurus suatu organisasi, agar para anggota organisasi tersebut mematuhi peraturan yang berlaku, sehingga melalui proses serangkaian perilaku yang muncul dan dibentuk yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan dan ketertiban. Bagi suatu organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga memperoleh hasil yang optimal, sedangkan bagi karyawan akan memperoleh suasana kerja yang aman, nyaman dan menyenangkan sehingga menambah semangat karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Tingkat disiplin kerja pada PT. Astrido Jaya Mobilindo dapat dilihat pada tabel 1.2 di bawah ini. Berdasarkan Tabel 1.2 tersebut menjelaskan bahwa tingkat kehadiran karyawan yang fluktuatif selama satu tahun. Persentase absensi terendah yaitu pada bulan April dan Oktober sebesar 2.9 % dan absensi tertinggi pada bulan Desember yaitu sebesar 4.0 %. Tingginya tingkat absensi

pada bulan Desember disebabkan oleh banyaknya hari libur nasional dan cuti bersama, seperti yang diketahui bulan desember merupakan penghujung tahun sehingga karyawan memilih untuk menikmati liburan panjang menjelang akhir tahun. Berdasarkan rekapitulasi tingkat absensi karyawan PT. Astrido Jaya Mobilindo rata-rata tingkat absensi setiap bulan adalah 3.30 %. Sebagaimana diuraikan pada tabel 1.2 sebagai berikut :

Tabel 1.2
Tingkat Absensi Karyawan PT. Astrido Jaya Mobilindo
Tahun 2022

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Hari Kerja Seharusnya	Jumlah Hari Kerja Hilang	Presentase Absensi %
A	B	C	$D = B \times C$	E	$G = (E : D) \times 100$
Januari	35	25	875	30	3.4
Pebruari	35	25	875	27	3.0
Maret	35	25	875	29	3.3
April	35	25	875	26	2.9
Mei	35	25	875	31	3.5
Juni	35	25	875	30	3.4
Juli	35	25	875	29	3.3
Agustus	35	25	875	32	3.6
September	35	25	875	27	3.0
Oktober	35	25	875	26	2.9
November	35	25	875	30	3.4
Desember	35	25	875	35	4.0
Jumlah		300	10.500	352	39.7
Rata – rata		25.00	875.00	29.33	3.30

Sumber : PT. Astrido Jaya Mobilindo, (2022)

Menurut Wijaya (2016:44) bahwa rata-rata tingkat absensi 2 - 3 persen per bulan masih dianggap baik, absensi 3 persen keatas menunjukkan disiplin kerja yang kurang baik didalam suatu perusahaan. Besarnya jumlah hari kerja yang hilang cukup tinggi merupakan salah satu akibat kurangnya disiplin kerja

karyawan. Kurangnya disiplin kerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dalam pencapaian target. Disiplin kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena dengan karyawan yang memiliki disiplin kerja maka akan menghasilkan kuantitas kerja, kualitas kerja dan waktu kerja yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini juga dikemukakan oleh Ichsan, dkk. (2020) dan Sunarto, *et al.*, (2020) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berpengaruh secara positif artinya ketika disiplin kerja tinggi maka kinerja karyawan akan meningkat. Berpengaruh secara signifikan artinya dengan adanya disiplin kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Namun menurut Tusholilah, dkk (2019) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tingkat disiplin kerja pada PT. Astrido Jaya Mobilindo dapat dilihat berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti terhadap jajarannya karyawan PT. Astrido Jaya Mobilindo, dimana jajarannya karyawan PT. Astrido Jaya Mobilindo menyatakan adanya kecenderungan karyawan datang tidak tepat waktu saat bekerja. Masih banyak karyawan yang mengalami keterlambatan dengan alasan jalanan yang cenderung macet. Seperti yang kita ketahui bahwa setelah pandemi Covid-19 berakhir aktivitas mulai berjalan sebagaimana mestinya, sehingga jalanan menjadi rawan dengan kemacetan lalu lintasnya. Karyawan juga sering mengulur waktu istirahat dan tidak kembali bekerja melaksanakan kewajibannya sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan dan mulai kembali pada saat mendekati jam pulang, hal ini menandakan kurangnya

pengawasan yang diberikan oleh pimpinan perusahaan. Permasalahan permasalahan tersebut tentunya yang mengakibatkan ketidak tercapaian target perusahaan pada PT. Astrido Jaya Mobilindo.

Faktor yang juga mempengaruhi kinerja karyawan adalah *human relation*. *Human relation* (hubungan antar manusia) adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama (Hasibuan 2018:37). Terciptanya hubungan manusia yang harmonis dalam suatu lingkungan pekerjaan akan menciptakan suasana kerja yang harmonis dimana akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Sebagaimana dengan penelitian yang dilakukan Gusti, dkk. (2021) dan Farida, dkk. (2021) menyatakan bahwa *human relation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun menurut Choirunnisa (2021) menyatakan bahwa *human relation* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hubungan antar manusia pada perusahaan PT. Astrido Jaya Mobilindo kurang terjalin dengan baik. Pada perusahaan PT. Astrido Jaya Mobilindo karyawan cenderung kurang melaksanakan kode etik dalam bekerja bersama team, karyawan cenderung kurang ramah terhadap sesama karyawan atau pengunjung, dan karyawan cenderung tidak bisa menjalin hubungan kerjasama untuk menciptakan atau mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif untuk memajukan organisasi.

Faktor selanjutnya yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah Gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin mampu memengaruhi para pengikut agar

dengan sukarela mau melakukan berbagai tindakan bersama yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa merasa bahwa dirinya ditekan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Busro, 2018:226). Gaya kepemimpinan ialah pola menyeluruh dari tindakan seorang pimpinan, untuk mengendalikan bawahan yang di pimpinnya dengan suatu ciri khas yang dominan pada dirinya untuk pencapaian tujuan organisasi. Dengan adanya kepemimpinan dalam organisasi akan meningkatkan kinerja, memotivasi dan mengarahkan bawahan agar lebih kompeten dalam mencapai tujuan dan lebih bertanggung jawab atas hasil kinerjanya (Siagian, 2018). Hal ini juga dikemukakan oleh Maulini (2020), Rialmi, dkk. (2020), dan Batubara (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun berbeda dengan Dewi (2019) menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Rendahnya tingkat gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan PT. Astrido Jaya Mobilindo disebabkan oleh beberapa faktor yaitu kurangnya semangat dalam memotivasi bawahannya dalam bekerja sehingga karyawan tampak seperti seperti bermalas-malasan, karyawan cenderung mudah menyerah saat bekerja di lapangan karena kurangnya motivasi dari pimpinan dan komunikasi yang kurang lancar.

Berdasarkan fenomena dan *research gap* yang terjadi di PT. Astrido Jaya Mobilindo, terdapat kontradiksi antara penelitian sebelumnya. Hal ini mendorong penulis untuk melakukan penelitian ulang terkait dengan disiplin kerja, *human relation* dan gaya kepemimpinan. Berdasarkan latar belakang yang dibahas, penulis tertarik melakukan penelitian di perusahaan PT. Astrido

Jaya Mobilindo secara mendalam mengenai “Pengaruh Disiplin Kerja, *Human Relation*, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan pada PT. Astrido Jaya Mobilindo”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka dapat dirumuskan sebagai berikut :

- 1) Apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Astrido Jaya Mobilindo ?
- 2) Apakah ada pengaruh *human relation* terhadap kinerja karyawan pada PT. Astrido Jaya Mobilindo ?
- 3) Apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Astrido Jaya Mobilindo?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hal- hal sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Astrido Jaya Mobilindo.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh *human relation* terhadap kinerja karyawan pada PT. Astrido Jaya Mobilindo.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Astrido Jaya Mobilindo.

1.4 Manfaat Hasil Penelitian

Hasil dari penelitian yang penulis buat ini diharapkan akan mempunyai manfaat sebagai berikut :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat berguna untuk menambah ilmu Pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Serta hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi sumber informasi yang diperlukan dan dapat menambah referensi agar dapat dipakai sebagai pedoman untuk penelitian lebih lanjut terhadap masalah yang terkait dengan kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

- 1) Bagi perusahaan maupun badan usaha yang lain

Untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat disiplin kerja, *human relation*, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kemudian hasilnya dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menyusun strategi dan menyusun kebijakan pemimpin untuk meningkatkan kinerja para karyawan.

- 2) Bagi para akademisi

Sebagai implikasi lebih lanjut dalam memberikan informasi guna menciptakan peningkatan kemampuan dan pemahaman mengenai manajemen yang mengarah pada kondisi kinerja di dalam perusahaan.

UNMAS DENPASAR

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal setting theory yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. *Goal setting theory* merupakan individu yang memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan. Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. *Goal setting theory* atau teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*.

Berdasarkan pendekatan *Goal Setting Theory* keberhasilan organisasi dalam mencapai tingkat kinerja yang baik merupakan tujuan

yang ingin dicapai, sedangkan variabel disiplin kerja, *human relation*, dan gaya kepemimpinan sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2019:184) kinerja ialah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam pemenuhan tugas dan tanggung jawab yang diberikan selama periode waktu tertentu. Keberhasilan upaya peningkatan kinerja karyawan mempunyai keterkaitan langsung dengan manajemen sumber daya manusia yang efektif di tingkat individual, tingkat organisasi dan kelompok kerja. Sumber daya manusia sangat menentukan manajemen yang ada dalam organisasi, artinya kinerja yang sesuai harapan akan terwujud bila manusia mempunyai daya dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Menurut Mangkunegara (2017:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Rivai (2016:14), kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti hasil kerja, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakatkan

bersama. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Untuk setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan organisasi pada periode tertentu dan relatif digunakan untuk mengukur prestasi kerja (Khair, 2018). Dari beberapa definisi tersebut maka dapat disimpulkan kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam sebuah pekerjaan.

2) Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut Masram (2017:147) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari :

a) Efektivitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.

b) Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau pemerintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja dengan kontribusinya.

c) Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

d) Inisiatif

Inisiatif yaitu yang berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan dapat diperoleh melalui beberapa faktor yang berasal dari internal maupun eksternal karyawan.

3) Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam sebuah pekerjaan. Indikator kinerja karyawan adalah sebagai alat yang digunakan dengan tujuan untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Indikator kinerja juga dapat digunakan untuk menentukan derajat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Berikut merupakan beberapa indikator kinerja karyawan menurut para ahli, disajikan pada tabel berikut :

Tabel 2.1
Indikator Kinerja Karyawan

No	Penelitian	Indikator
1	Mangkunegara (2017:75)	1) Kualitas 2) Kuantitas 3) Pelaksanaan tugas 4) Tanggung jawab
2	Sukiyah, <i>et al.</i> , (2021)	1) Kuantitas 2) Kualitas 3) Efektivitas 4) Ketepatan waktu
3	Kasmir (2019:208–209)	1) Kualitas (mutu) 2) Kuantitas 3) Waktu 4) Ketepatan waktu
4	Tukan, dkk. (2022)	1) Kualitas 2) Kuantitas 3) Ketepatan waktu 4) Efektivitas 5) Komotmen kerja

2.1.3 Disiplin Kerja

1) Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Wahjono, *et al.*, (2020:140) disiplin kerja adalah kegiatan manajemen untuk menerapkan standar organisasi, sedangkan menurut Menurut Afandi (2021:11) disiplin kerja adalah suatu perintah atau peraturan yang dikeluarkan oleh pengurus suatu organisasi, agar para anggota organisasi tersebut mematuhi peraturan yang berlaku, sehingga melalui proses serangkaian perilaku yang muncul dan dibentuk yang menunjukkan nilai-nilai

ketaatan dan ketertiban. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma - norma sosial yang berlaku (Afandi, 2018:78). Disiplin adalah pelatihan, khususnya pelatihan pikiran dan sikap untuk menghasilkan pengendalian diri, kebiasaankebiasaan untuk mentaati peraturan yang berlaku. Dengan demikian dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap seseorang dalam menaati semua peraturan dan norma - norma sosial yang berlaku dalam suatu lingkungan.

2) Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2016:194), menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, yaitu :

a) Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, tentu saja pada dasarnya pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, agar karyawan tersebut disiplin dan bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaannya tersebut.

b) Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat memiliki peranan penting dalam menentukan kedisiplinan kerja karyawan. Karena pimpinan

tersebut akan menjadi contoh bagi para bawahannya.

c) Kompensasi

Kompensasi sangat berperan penting terhadap kedisiplinan kerja karyawan, artinya semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin baik disiplin kerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, karyawan akan sulit bekerja dengan disiplin jika kebutuhan primer mereka tidak terpenuhi.

d) Sanksi Hukum

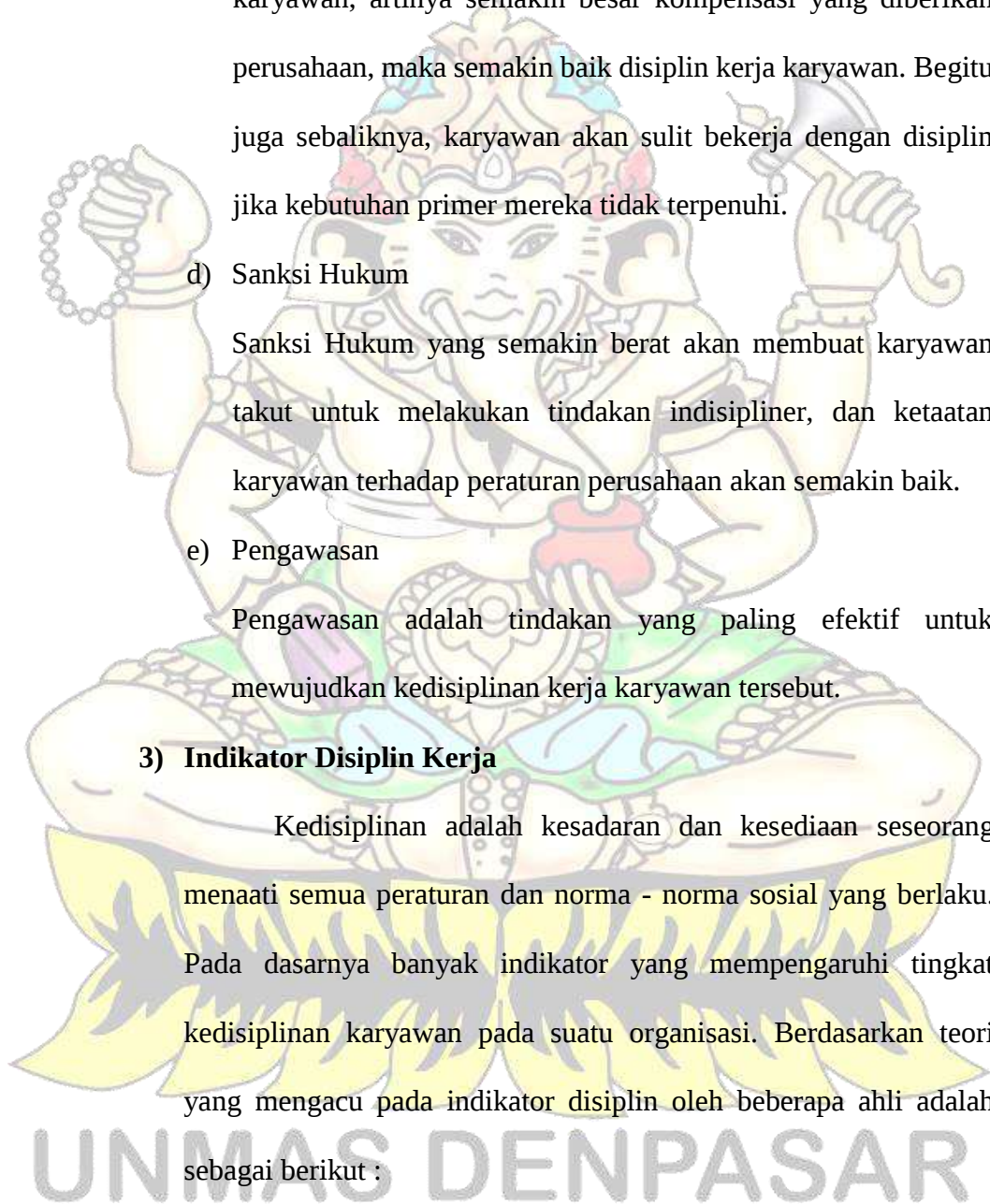
Sanksi Hukum yang semakin berat akan membuat karyawan takut untuk melakukan tindakan indisipliner, dan ketaatan karyawan terhadap peraturan perusahaan akan semakin baik.

e) Pengawasan

Pengawasan adalah tindakan yang paling efektif untuk mewujudkan kedisiplinan kerja karyawan tersebut.

3) Indikator Disiplin Kerja

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma - norma sosial yang berlaku. Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan pada suatu organisasi. Berdasarkan teori yang mengacu pada indikator disiplin oleh beberapa ahli adalah sebagai berikut :



Tabel 2.2
Indikator Disiplin Kerja

No	Penelitian	Indikator
1	Afandi (2021:21)	1) Kerja tepat waktu 2) Penggunaan waktu secara efektif 3) Mematuhi semua peraturan organisasi atau perusahaan 4) Target perusahaan 5) Membuat laporan kerja harian
2	Sastrohadiwiryono (2021:291)	1) Frekuensi kehadiran 2) Ketaatan kepada standar kerja 3) Tingkat kewaspadaan 4) Ketaatan pada peraturan kerja
3	Hasibuan (2020:43)	1) Teladan pimpinan 2) Balas jasa 3) Keadilan 4) Sanksi hukuman 5) Ketegasan
4	Agustini (2019:104)	1) Tingkat kehadiran 2) Tata cara kerja 3) Ketaatan pada atasan 4) Kesadaran bekerja 5) Tanggung jawab

2.1.4 Human Relation (Hubungan Antar Manusia)

1) Pengertian Human Relation (Hubungan Antar Manusia)

Menurut Hasibuan (2018:37) hubungan antar manusia (*Human Relation*) adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepetingan bersama. Tujuannya adalah menghasilkan integrasi yang cukup kukuh, mendorong kerja sama

yang produktif dan kreatif untuk mencapai sasaran bersama. *Human relation* (hubungan antar manusia) adalah kunci utama berhasilnya komunikasi yang baik antar individu dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hubungan antar manusia yang harmonis akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, yang akan mempengaruhi semangat karyawan untuk melaksanakan semua pekerjaan. Menurut Effendy (2018) terdapat dua pengertian mengenai *human relation*, yakni *human relation* dalam arti luas dan *human relation* dalam arti sempit.

a) *Human relation* Dalam Arti Luas

Human relation dalam arti luas adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam berbagai situasi dan dalam semua bidang kehidupan.

b) *Human relation* Dalam Arti Sempit

Human relation dalam arti sempit adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain. Interaksi disini hanyalah dalam situasi kerja dalam organisasi kekerjaan (*work organization*).

Kinerja karyawan yang tinggi tidak dapat terlepas dengan hubungan antar manusia karena merupakan jembatan antara karyawan dengan sesama karyawan maupun karyawan dengan pimpinan (Shobirin, 2022). Menurut Rini (2022) *human relation* dapat diartikan sebagai komunikasi yang bersifat persuasive diantara orang yang berada dalam struktur organisasi yang formal dalam mencapai tujuan atau hasil akhir tertentu. Sedangkan menurut

Amrullah (2018) *human relation* dalam arti sempit adalah komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam situasi kerja (*work organization*) dengan tujuan untuk menggugah kegairahan dan kegiatan bekerja dengan semangat kerjasama yang produktif dengan perasaan bahagia dan puas hati. *Human Relation* lebih dari sekadar mengirim dan menerima pesan, dan juga berupaya untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia. *Human relation* adalah cara untuk memahami sifat dan kemanusiaan manusia dan belajar menerima orang lain apa adanya untuk menumbuhkan suasana kerja yang positif yang dapat meningkatkan moral dan mempengaruhi produktivitas.

2) Faktor Efektifitas *Human Relation* (Hubungan Antar Manusia)

Faktor-faktor dalam hubungan antar manusia menurut Nadapdap (2017) adalah :

a) Faktor yang Mendasari Interaksi Sosial

Menurut Santoso (2010: 166) interaksi sosial melibatkan individu secara fisik maupun psikologis. Faktor utama dalam proses internalisasi antara lain :

1. Imitasi adalah keadaan seseorang yang mengikuti sesuatu di luar dirinya/ meniru. Hal yang perlu diperhatikan sebelum meniru adalah mempunyai minat dan perhatian yang besar, sikap menjunjung tinggi, pandangan meniru akan memperoleh penghargaan sosial yang tinggi.

2. Sugesti adalah proses individu menerima cara pandang orang lain tanpa kritik lebih dulu.
3. Identifikasi adalah proses yang berlangsung secara sadar, irasional, berdasar perasaan, dan berkembang bahwa identifikasi berguna untuk melengkapi sistem norma - norma yang ada. Menurut Freud “identifikasi” merupakan cara belajar norma dari orang tuanya.
4. Simpati adalah perasaan tertarik individu terhadap orang lain yang timbul atas dasar penilaian perasaan.

b) Faktor yang Menentukan Interaksi Sosial

Cara seseorang melakukan interaksi sosial yaitu dengan menggunakan komunikasi antar individu atau komunikasi interpersonal. Faktor-faktor yang dapat menimbulkan hubungan personal yang baik antara lain :

1. Rasa Percaya

Secara ilmiah “percaya” didefinisikan mangandalkan perilaku orang untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, yang pencapaiannya tidak pasti dan dalam situasi yang penuh resiko. Keuntungan rasa percaya kepada orang lain adalah meningkatkan komunikasi interpersonal (membuka saluran komunikasi, memperlancar pengiriman informasi, memperluas peluang mencapai tujuan) mengurangi hambatan interpersonal.

2. Sikap Sportif

Sikap yang mengurangi sikap melindungi diri (defensif) dalam komunikasi yang terjadi dalam interaksi sosial. Rahkmat (2004:134) mengemukakan enam perilaku yang menimbulkan sikap sportif. Iklim defensif meliputi: evaluasi, kontrol, strategi, netralitas, superioritas dan kepastian. Sedangkan iklim suportif meliputi: deskripsi, orientasi masalah, spontanitas, empati, persaamaan dan profesionalisme.

3. Sikap Terbuka dan Sikap Tertutup

Perbedaan karakteristik orang yang terbuka dan orang yang tertutup yaitu :

- a. Sikap terbuka : menilai pesan secara objektif dengan menggunakan data dan keajegan logika, membedakan dengan mudah, melihat suasana, berorientasi pada isi pesan, mencari informasi dari berbagai sumber, lebih bersifat profesionalisme dan berusaha mengubah kepercayaan, mencari pengertian pesan yang tidak sesuai dengan rangkaian kepercayaan.
- b. Sikap tertutup : menilai pesan berdasarkan motif, berpikir simplisis tanpa suasana, bersandar pada banyak sumber pesan daripada isi pesan, kaku dan memegang teguh sistem kepercayaan, menolak dan mengabaikan pesan yang tidak konsisten dengan sistem kepercayaan.

3) Indikator *Human Relation* (Hubungan Antar Manusia)

Human relation (hubungan antar manusia) adalah kunci utama berhasilnya komunikasi yang baik antar individu dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hubungan antar manusia yang harmonis akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Berikut merupakan beberapa indikator kinerja karyawan menurut para ahli :

Tabel 2.3
Indikator *Human Relation*

No	Penelitian	Indikator
1	Manuputty (2018)	1) Hubungan perilaku dengan atasan 2) Hubungan komunikasi dengan atasan 3) Hubungan komunikasi dengan rekan kerja 4) Hubungan perilaku dengan rekan kerja.
2	Adawiyah (2019:11)	1) Kebutuhan akan bekerja sama 2) Kesiapan mental 3) Pengendalian emosional 4) Latar belakang budaya
3	Utama, <i>et al.</i> , (2020)	1) Adanya komunikasi 2) Adanya pengarahan 3) Adanya keterbukaan 4) Adanya loyalitas
4	Tanjung (2020)	1) Pentingnya individu 2) Saling menerima 3) Kepentingan bersama 4) Komunikasi terbuka 5) Partisipasi 6) Moralitas

2.1.5 Gaya Kepemimpinan

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi (Afandi, 2018). Kepemimpinan dapat diartikan dengan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku atau sikap seseorang dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang sudah ditetapkan (Kartono, 2018). Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang di gunakan pimpinan untuk mempengaruhi pegawainya agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula di katakan pola prilaku dan strategi yang di terapkan oleh seorang pemimpin. (Zainal, *et al.*, 2017:42).

Menurut pengertian lainnya mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin mampu memengaruhi para pengikut agar dengan sukrela mau melakukan berbagai tindakan bersama yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa merasa bahwa dirinya ditekan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Busro, 2018:226). Dari uraian tersebut dapat di simpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah keseluruhan pola tindakan atau perilaku seorang pemimpin untuk mengendalikan bawahan dengan ciri khas yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya kepemimpinan dalam organisasi akan meningkatkan kinerja, memotivasi dan mengarahkan bawahan agar

lebih kompeten dalam mencapai tujuan dan lebih bertanggung jawab atas hasil kinerjanya (Siagian, 2018).

2) Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Rahayu, *et al.*, (2017) dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu :

- a) Kepribadian (personality), yaitu pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- b) Harapan dan perilaku atasan kepada para bawahan atau karyawannya.
- c) Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan yang mempengaruhi pimpinan terhadap bentuk seperti apa gaya kepemimpinan yang dipakai.
- d) Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pemimpin.
- e) Iklim dan kebijakan organisasi akan dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- f) Harapan dan perilaku rekan kerja akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.

3) Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin mampu memengaruhi para pengikut agar dengan sukrela

mau melakukan berbagai tindakan bersama yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa merasa bahwa dirinya ditekan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Berikut merupakan beberapa indikator kinerja karyawan menurut para ahli :

Tabel 2.4
Indikator Gaya Kepemimpinan

No	Penelitian	Indikator
1	Kartono (2018)	1) Kemampuan mengambil keputusan. 2) Kemampuan mengendalikan emosional. 3) Tanggung jawab. 4) Kemampuan mengendalikan bawahan. 5) Kemampuan komunikasi 6) Kemampuan memotivasi.
2	Rivai (2018:53)	1) Kemampuan kerjasama dan hubungan yang baik 2) Kemampuan yang efektivitas 3) Kepemimpinan yang partisipatif 4) Kemampuan dalam mendelegasi tugas atau waktu 5) Kemampuan dalam mendelegasi tugas atau wewenang

2.2 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Hasil penelitian terdahulu yang relevan digunakan sebagai perbandingan dan acuan dalam pembuatan penelitian ini sehingga dapat memperbanyak teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 2.5
Penelitian Terdahulu Yang Relevan

No	Penulis	Variabel				Hasil Penelitian
		DK	HR	GK	KK	
1	Ichsan, dkk. (2020) “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Ajudan Jenderal Daerah Militer (Ajendam) – 1 Bukitbarisan Medan”	✓			✓	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel disiplin kerja dan kinerja pegawai. Perbedaan penelitian ini adalah tahun penelitian dan lokasi penelitian.
2	Sunarto, <i>et al.</i> , (2020) “Pengaruh Kompetensi , Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pada PT Anugrah Bersama Sejahtera Depok.”	✓			✓	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variable disiplin kerja dan kinerja pegawai.

						Perbedaan penelitian ini adalah tahun penelitian dan lokasi penelitian.
3	Meganovitasari (2020) “Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Upt Pengelolaan Sumber Daya Air Tumpang.”	✓			✓	Disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variable disiplin kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tahun penelitian dan lokasi penelitian.
4	Nugroho (2019) “Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada Hotel Baron Indah di Surakarta).”	✓			✓	Disiplin kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variable disiplin kerja dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tahun penelitian dan lokasi penelitian.
5	Tusholilah, dkk. (2019) “Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Outsourcing. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap	✓			✓	Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel disiplin kerja dan

	kinerja karyawan PT. CITUS Cabang Jawa Barat.”					kinerja pegawai. Perbedaan penelitian ini adalah tahun penelitian dan lokasi penelitian.
6	Gusti, dkk. (2021) “Pengaruh <i>Human Relation</i> dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Sorong.”		✓		✓	<i>Human relation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel <i>human relation</i> dan kinerja pegawai. Perbedaan penelitian ini adalah tahun penelitian dan lokasi penelitian.
7	Farida, dkk. (2021) “Pengaruh Pengaruh <i>Human relationship</i> dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai PNS BKPSDM di Kabupaten Tulungagung.”		✓		✓	<i>Human relation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel <i>human relation</i> dan kinerja pegawai. Perbedaan penelitian ini adalah tahun penelitian dan lokasi penelitian.
8	Susanto (2020) “Pengaruh <i>Human Relation</i> Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja		✓		✓	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan <i>human relation</i> terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam

	Karyawan Pada PT. Kompas Gramedia Cabang Karawaci.”					penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel <i>human relation</i> dan kinerja pegawai. Perbedaan penelitian ini adalah tahun penelitian dan lokasi penelitian.
9	Pratiwi (2020) “Pengaruh <i>Human Relation</i> dan Kondisi Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.”		✓		✓	<i>Human relation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel <i>human relation</i> dan kinerja pegawai. Perbedaan penelitian ini adalah tahun penelitian dan lokasi penelitian.
10	Choirunnisa (2021) “Pengaruh <i>Human Relation</i> dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, melalui Etos Kerja Islami sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan PT. Parkland World Indonesia Mayong Jepara).”		✓		✓	<i>Human Relation</i> berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel <i>human relation</i> dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tahun penelitian dan lokasi penelitian.

11	Maulini (2020) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan CV. Karya Mitra Sukses.”		✓	✓	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tahun penelitian dan lokasi penelitian.	
12	Rialmi,dkk. (2020) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT Jaya Inter Supra Jakarta.”			✓	✓	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tahun penelitian dan loasi penelitian.
13	Batubara (2020) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Pengadaan PT. Inalum (Persero).”			✓	✓	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan

						kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tahun penelitian dan lokasi penelitian.
14	Fajari (2021) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada PT. Mustika Ratu Buana International Surabaya.”			✓	✓	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tahun penelitian dan lokasi penelitian.
15	Dewi (2019) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada PT. Suparma Tbk).”			✓	✓	Gaya kepemimpinan berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini adalah tahun penelitian, lokasi penelitian dan teknik analisis yang digunakan.

Keterangan :

DK = Disiplin Kerja

GK = Gaya Kepemimpinan

HR = *Human Relation*

KK = Kinerja Karyawan