

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA, PENELITIAN TERDAHULU
DAN KERANGKA PIKIR PENELITIAN

2.1. Kinerja

2.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah terjemahan dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165).

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2002:22).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau

kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50).

Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong, 1999:15). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

2.1.2. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Prawirosentono (1999:27), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kerja adalah:

a. Efektifitas 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. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota

yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

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

Afandi (2018:86) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Kemampuan
2. Kepribadian
3. Minat Kerja
4. Kejelasan tugas
5. Motivasi kerja
6. Kompetensi
7. Lingkungan kerja
8. Budaya kerja
9. Kepemimpinan
10. Disiplin kerja

Berdasarkan 2 (dua) pendapat di atas pada penelitian ini, faktor yang akan diteliti adalah faktor kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja sebagai variabel intervening. Ketiga faktor ini dipilih karena merupakan faktor yang memiliki permasalahan pada lokasi penelitian.

2.1.3. Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2002:68):

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.4. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006:260) , ada 5 (lima) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2. Kepemimpinan

2.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peran yang penting dalam suatu organisasi. Dorongan dan semangat kepemimpinan yang dimiliki oleh seseorang akan mampu menggerakkan suatu organisasi ke arah yang diinginkan. Berikut ini adalah pengertian kepemimpinan menurut beberapa ahli:

1. Richard L. Daft dalam Fahmi (2016:122) menegaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah ke pencapaian tujuan.
2. Tzu dan Clearly dalam Suwatno (2016:140) merumuskan kepemimpinan sebagai sebuah persoalan kecerdasan, kelayakan untuk dipercaya, kelembutan, keberanian, dan ketegasan.
3. Blancard dan Hersey dalam Sutrisno (2016:214) menulis bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.
4. Stephen P. Robbins dalam Fahmi (2016:122) menegaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.
5. Kartono dalam Suwatno (2016:140) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan satu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan.

2.2.2. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi – fungsi kepemimpinan menurut Adair dalam Suwatno (2016:148) adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan

Fungsi ini berarti mencari semua informasi yang tersedia, mendefinisikan tugas, maksud atau tujuan kelompok, membuat rencana yang dapat terlaksana.

2. Fungsi Pemrakarsa

Pemrakarsa berfungsi memberikan pengarahan kepada kelompok mengenai sasaran dan rencana, menjelaskan mengapa menetapkan sasaran atau rencana adalah hal yang penting, membagi tugas pada anggota kelompok, dan menetapkan standard kelompok.

3. Fungsi Pengendalian yaitu memelihara antara kelompok, mempengaruhi tempo, memastikan semua tindakan diambil dalam upaya meraih tujuan, menjaga relevansi diskusi dan mendorong kelompok mengambil tindakan.
4. Fungsi Pendukung yaitu memberikan pengakuan terhadap orang dan kontribusi mereka, member semangat pada kelompok dan individu, menciptakan semangat tim, meredakan ketegangan dengan humor, dan mengatasi perselisihan.
5. Fungsi Penginformasian yaitu memperjelas tugas dan rencana, memberi informasi baru pada kelompok, menerima informasi dari kelompok, dan membuat ringkasan atas usul dan gagasan
6. Fungsi Pengevaluasian yaitu mengevaluasi kelayakan gagasan, menguji konsekuensi solusi yang diusulkan, mengevaluasi prestasi kelompok, membantu kelompok mengevaluasi prestasi.

2.2.3. Tipe Kepemimpinan

Menurut Djatmika dalam Ardana, dkk (2009:97) pemimpin dapat dikategorikan menjadi 5 (lima) tipe, yaitu otokratik, paternalistik, kharismatik, *laissez-faire*, dan demokratik.

1. Tipe Kepemimpinan Otokratik

Pengambilan keputusan seorang manajer yang otokratik akan bertindak sendiri dan memberitahukan bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu hanya berperan sebagai pelaksana karena tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilan keputusan.

2. Tipe Kepemimpinan Paternalistik

Pemimpin paternalistik umumnya menunjukkan kecenderungan-kecenderungan bertindak sebagai berikut: mengambil keputusan sendiri dan hanya kemudian berusaha menjual keputusan itu kepada para bawahannya.

3. Tipe Kepemimpinan Kharismatik

Teori kepemimpinan pada umumnya belum dapat menjelaskan mengapa seseorang dipandang sebagai pemimpin yang kharismatik, sedangkan yang lain tidak. Artinya, belum dapat dijelaskan secara ilmiah faktor-faktor apa saja yang menjadikan seseorang memiliki kharisma tertentu.

4. Tipe Kepemimpinan *Laissez-faire*

Karakteristik yang paling nampak dari seseorang pemimpin *laissez-faire* terlihat pada gayanya yang santai dalam memimpin organisasi. Dalam hal pengambilan keputusan, misalnya, seorang pemimpin *laissez-faire* akan mendelegasikan tugas-tugasnya kepada bawahannya, dengan pengarahan yang minimal atau bahkan sama sekali tanpa pengarahan.

5. Tipe Kepemimpinan Demokratik

Pengambilan keputusan oleh pemimpin demokratik umumnya mengikutsertakan para bawahannya dalam seluruh proses pengambilan

keputusan. Seorang pemimpin demokratis akan memilih model dan teknik pengambilan keputusan tertentu yang memungkinkan para bawahan ikut serta dalam pengambilan keputusan.

2.2.4. Indikator Kepemimpinan

Menurut Siagian (2010:121), indikator-indikator kepemimpinan adalah:

- a. Iklim saling percaya
- b. Penghargaan terhadap ide bawahan
- c. Memperhitungkan perasaan para bawahan
- d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan
- e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan
- f. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya
- g. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional.

Selanjutnya, indikator kepemimpinan menurut Allen (Suwatno, 2016:144) adalah mengedepankan kepentingan kelompok, pembuatan keputusan, fokus kepada tugas manajerial, komunikatif, menjalankan organisasi sesuai dengan tujuan organisasi, penghargaan terhadap prestasi dan kemampuan mengontrol alur kerja. Tead dalam Suwatno (2016:152) mengemukakan 10 (sepuluh) sifat yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu: energy fisik dan mental, bersemangat untuk mencapai tujuan, ramah tamah dan kasih sayang, jujur, dapat dipercaya, memiliki keahlian teknis, bergairah dalam pekerjaan, kecerdasan sanggup mengambil keputusan, kecakapan mengajar, ketegasan, konsisten dan kesetiaan pada organisasi.

Berdasarkan indikator yang dikemukakan oleh beberapa para ahli, maka pada penelitian ini lebih difokuskan 4 (empat) indikator menurut Siagian (2010:121) yaitu: iklim saling percaya, penghargaan terhadap ide bawahan, memperhitungkan perasaan para bawahan dan perhatian pada kesejahteraan bawahan.

2.3. Motivasi Kerja

2.3.1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Stokes (1966:92) dalam Kadarsiman (2012) motivasi kerja merupakan pendorong bagi seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik; juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan baru. Sedangkan pendapat lainnya motivasi adalah dorongan yang dimiliki individu untuk melakukan tindakan tertentu berdasarkan kebutuhannya (Wayne, 1995). Dalam skala perusahaan motivasi individu dapat dipahami sebagai dorongan untuk mencapai tujuan perusahaan dan dirinya (Robbins, 2001).

Motivasi biasanya timbul karena adanya kebutuhan yang tidak terpuaskan atau kebutuhan yang belum dapat terpenuhi. Kebutuhan ini akan menimbulkan tekanan dan tegangan sehingga akan menciptakan dorongan atau upaya untuk memenuhi kebutuhannya tersebut. Pada saat kebutuhan tersebut dapat terpuaskan maka individu akan mengalami penurunan tekanan. Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah penggerak atau

pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.

2.3.2. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut H. Malayu S.P (2003:97-98), tujuan motivasi kerja antara lain adalah:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan.
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 8) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan.
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya.
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat- alat dan bahan baku.

Sedangkan menurut Saydam (2000:328) dalam Kadarsiman (2012) pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja pada karyawan adalah untuk:

- 1) Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.
- 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
- 3) Meningkatkan disiplin kerja.
- 4) Meningkatkan prestasi kerja.
- 5) Meningkatkan rasa tanggung jawab.

- 6) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
- 7) Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi kerja bertujuan untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Pemberian motivasi sebenarnya juga terkandung maksud bahwa setiap pegawai perlu diperlakukan dengan segala kelebihan, keterbatasan, dan kekurangannya.

2.3.3. Indikator Motivasi Kerja

Indikator-indikator untuk mengukur motivasi kerja menurut Syahyuti (2010) adalah sebagai berikut:

1) Dorongan mencapai tujuan

Seseorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu perusahaan atau instansi.

2) Semangat kerja

Semangat kerja sebagai keadaan psikologis yang baik apabila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau instansi.

3) Inisiatif dan kreatifitas

Inisiatif diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan seseorang karyawan atau pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energy tanpa ada dorongan dari orang lain atau atas kehendak sendiri,

sedangkan kreatifitas adalah kemampuan seseorang pegawai atau karyawan untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membuat kombinasi-kombinasi yang baru sehingga dapat menemukan suatu yang baru. Dalam hal ini sesuatu yang baru bukan berarti sebelumnya tidak ada, akan tetapi sesuatu yang baru ini dapat berupa sesuatu yang belum dikenal sebelumnya.

4) Rasa tanggung jawab

Sikap individu pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan secara tepat waktu.

2.4. Disiplin Kerja

2.4.1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja yaitu suatu sikap dan perilaku seseorang yang menunjukkan ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban pada peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Menegakkan disiplin kerja sangat penting bagi perusahaan. Adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan kerja perusahaan, sehingga memperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi karyawan, disiplin kerja memberikan dampak suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berikut definisi dan pengertian disiplin kerja dari beberapa sumber buku:

- Menurut Sastrohadiwiryo (2003), 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 sangsi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

- Menurut Rivai (2011), disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.
- Menurut Hasibuan (2002), disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya, kesediaan adalah suatu sikap dan tingkah laku dalam melaksanakan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.
- Menurut Sutrisno (2009), disiplin kerja adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis.

2.4.2. Jenis-jenis Disiplin Kerja

Menurut Moekizat (2002), terdapat dua jenis disiplin kerja, yaitu:

1. Self imposed discipline, yaitu disiplin yang dipaksakan diri sendiri. Disiplin yang berasal dari diri seseorang yang ada pada hakikatnya merupakan suatu tanggapan spontan terhadap pimpinan yang cakap dan

merupakan semacam dorongan pada dirinya sendiri artinya suatu keinginan dan kemauan untuk mengerjakan apa yang sesuai dengan keinginan kelompok.

2. Command discipline, yaitu disiplin yang diperintahkan. Disiplin yang berasal dari suatu kekuasaan yang diakui dan menggunakan cara-cara menakutkan untuk memperoleh pelaksanaan dengan tindakan yang diinginkan yang dinyatakan melalui kebiasaan, peraturan-peraturan tertentu. Dalam bentuknya yang ekstrem command discipline memperoleh pelaksanaannya dengan menggunakan hukum.

Menurut Handoko (2001), terdapat empat bentuk disiplin kerja, yaitu:

1. Disiplin Preventif.

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.

2. Disiplin Korektif.

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.

3. Aturan Kompor Panas.

Aturan ini pada hakekatnya menyatakan bahwa tindakan pendisiplinan hendaknya mempunyai ciri-ciri yang sama dengan hukuman yang diterima seseorang karena menyentuh sebuah kompor panas.

4. Disiplin Progresif.

Disiplin progresif adalah memberikan hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman yang lebih serius dilaksanakan.

2.4.3. Faktor –faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2002), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat disiplin kerja, yaitu sebagai berikut:

a. 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. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

b. Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus mencontohkan perilaku yang baik agar ditiru oleh bawahannya nanti. Seorang Pemimpin jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya akan baik, jika dia pun tak mampu mencontohkan perilaku disiplin yang baik kepada bawahannya.

c. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

d. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

e. Pengawasan melekat

Pengawasan melekat (Waskat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

f. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indiscipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang indiscipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

g. Sangsi

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

2.4.4. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Sutrisno (2009), terdapat empat indikator disiplin kerja, yaitu:

1. Taat terhadap aturan waktu. Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.
2. Taat terhadap peraturan perusahaan. Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan. Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.
4. Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan.

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

2.5. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian yang masalahnya telah dirumuskan, perlu dikemukakan penelitian sejenis yang menjadi referensi penelitian ini diantaranya:

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Ananto (2014)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. DHL Global Forwarding Semarang Branch	Gaya Kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. DHL Global Forwarding Semarang Branch
2	Rambe (2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Lingkungan sekitar Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen	Secara simultan, terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Kepulauan Yapen.
3	Reza (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Sentosa Perkasa Bajarnegara	Motivasi memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja karyawan PT Sinar Santosa Perkasa.
4	Kristanto (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Matahari Putera Prima Tbk. Kediri.	Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Yuliani (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Tenaga Kependidikan di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Immanuel Bandung.	Motivasi memiliki pengaruh yang paling kuat terhadap kinerja karyawan STIK Immanuel

Lanjutan Tabel 2.1.

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
6	Liyas (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Kedisiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BTN Cabang Syariah Pekanbaru	Secara simultan, hasil penelitian membuktikan bahwa ketiga variabel GayaKepemimpinan, Motivasi dan Kedisiplinan berpengaruh dan signifikan terhadap variable kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Pekanbaru.
7	Yekti (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur.	Disiplin Kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur.
8	Maylia (2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai variabel interveling pada Dinas Pendidikan Kabupaten Tanah Datar.	Menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan dengan kinerja pegawai melalui motivasi kerja dengan kinerja pegawai secara parsial
9	Fahrul (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Telkomsel Cabang Pangkal Pinang.	Variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
10	Prakoso(2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara	Gaya Kepemimpinan dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Perum Perhutani KPH Kedu Utara

2.6. Kerangka Pikir Penelitian

Menurut Bastian dalam Hessel Nogi (2005:175), kinerja organisasi adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi tersebut. Sedangkan menurut Widodo (2006:78) mengatakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Dari definisi di atas kinerja lebih ditekankan pada tanggung jawab dengan hasil yang diharapkan.

UPTD Pendapatan Daerah Prov. NTT Wilayah Kab. Kupang baru berdiri sendiri pada tahun 2009 berdasarkan Undang-undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah yang bergerak pada bidang Pajak Kendaraan Bermotor bersama Instansi Asuransi BUMN PT. Jasaraharja (Persero) dan Dirlantas Polri dalam suatu Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT). Sistem ini bekerja melayani pemungutan Pajak Asli Daerah (PAD) Provinsi NTT dan didistribusikan kepada Pemerintah Kabupaten Kupang sebesar 30%.

Berdasarkan data pada Sistem *online* SAMSAT di Kabupaten Kupang, pada Tahun 2014-2018 terdapat 15.881 unit Kendaraan Bermotor yang masih tertunggak Pajaknya dengan Potensi 55.498 unit di Kabupaten Kupang. Hal ini tidak terlepas dari kinerja organisasi yaitu kinerja sumber daya manusia atau pegawai yang ada didalamnya. Peneliti berpendapat bahwa terdapat permasalahan pada kinerja pegawai sehingga belum optimal dalam mencapai sasaran strategis pencapaian target yang telah ditetapkan.

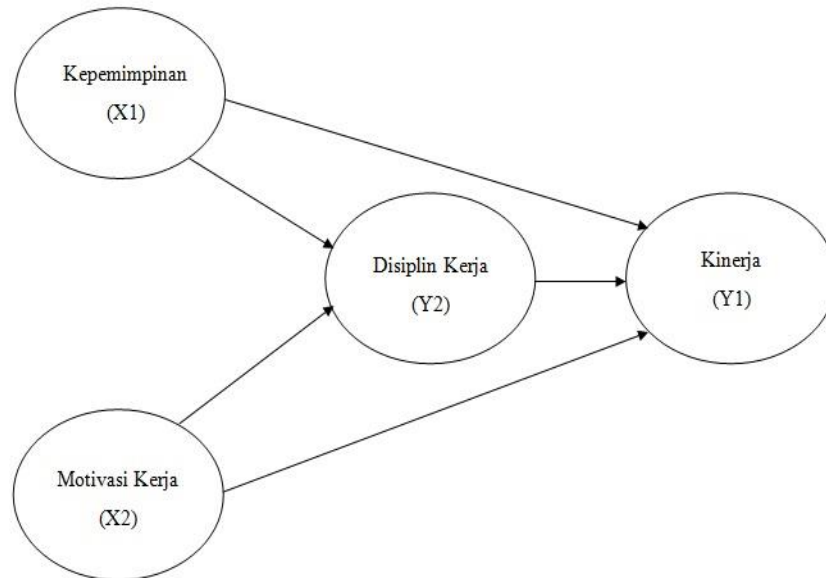
Menurut Prawirosentono (1999:27), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kerja adalah efektifitas dan efisiensi, otoritas (wewenang), disiplin dan Inisiatif. Afandi (2018:86) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain; kemampuan, kepribadian, minat kerja, kejelasann tugas, motivasi kerja, kompetensi, lingkungan kerja, budaya kerja, kepemimpinan dan disiplin kerja. Dalam penelitian ini, faktor yang diteliti adalah kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja.

Variabel kinerja dalam penelitian ini diukur menggunakan indikator menurut pendapat Robbins (2006:260): kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. Untuk variabel kepemimpinan, indikator yang digunakan menurut pendapat Siagian (2010:121) yang terdiri dari: iklim saling percaya, penghargaan terhadap ide bawahan, memperhitungkan perasaan bawahan, perhatian pada kesejahteraan bawahan.

Indikator dari variabel motivasi kerja penelitian ini adalah: dorongan mencapai tujuan, semangat kerja, inisiatif dan kreatifitas serta rasa tanggung jawab (Syahyuti 2010). Selanjutnya, indikator dari variabel disiplin kerja dalam penelitian ini adalah: taat terhadap aturan waktu, taat terhadap peraturan perusahaan, taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan dan taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan (Sutrisno 2009).

Berdasarkan permasalahan dan teori di atas, Kerangka Pikir dalam Penelitian ini dapat digambarkan sebagaimana dalam gambar 2.1 berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pikir Penelitian



2.7. Hipotesis

1. Kinerja pegawai, kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja pada UPTD Pendapatan Daerah Provinsi NTT Wilayah Kabupaten Kupang cukup baik.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pada UPTD Pendapatan Daerah Provinsi NTT Wilayah Kabupaten Kupang.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pada UPTD Pendapatan Daerah Provinsi NTT Wilayah Kabupaten Kupang.
4. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada UPTD Pendapatan Daerah Provinsi NTT Wilayah Kabupaten Kupang.
5. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada UPTD Pendapatan Daerah Provinsi NTT Wilayah Kabupaten Kupang.

6. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada UPTD Pendapatan Daerah Provinsi NTT Wilayah Kabupaten Kupang.
7. Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel disiplin kerja pada UPTD Pendapatan Daerah Provinsi NTT Wilayah Kabupaten Kupang.
8. Motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel disiplin kerja pada UPTD Pendapatan Daerah Provinsi NTT Wilayah Kabupaten Kupang.