

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Disiplin Kerja

Disiplin Kerja menurut Afandi (2018) suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja adalah kesadaran dan kemauan seseorang untuk mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2020).

a. Macam-macam bentuk disiplin kerja

Menurut Afandi (2018) Ada 3 bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif, disiplin korektif, dan disiplin progresif:

1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan disiplin yang bersifat preventif yang bertujuan untuk mencegah terjadinya pelanggaran terhadap peraturan-undangan agar pegawai berperilaku dan menaati berbagai standar dan ketentuan yang telah ditetapkan.

Oleh karena itu, disiplin preventif merupakan upaya menciptakan sikap dan iklim organisasi, dimana seluruh

anggota organisasi dapat mengikuti dan menaati instruksi-instruksi yang telah ditetapkan.

2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan disiplin yang bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan yang melanggar peraturan perundang-undangan yang berlaku serta memperbaikinya di kemudian hari, dengan cara mematuhi peraturan yang berlaku di perusahaan.

Oleh karena itu, disiplin korektif merupakan upaya untuk memperbaiki dan menindak karyawan yang melanggar peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan kata lain, tujuan dari tindakan korektif adalah agar karyawan tidak melakukan pelanggaran hukum dan mendapatkan hukuman sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Disiplin korektif ini diterapkan untuk memperbaiki kesalahan dan mencegah karyawan lain melakukan tindakan serupa serta mencegah terjadinya kesalahan lain di kemudian hari.

3) Disiplin Progresif

Perkembangannya berakhir pada sanksi yang tegas atas pelanggaran. Tujuannya adalah memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengambil keputusan sebelum dikenakan hukuman berat.

Penerapan disiplin progresif ini akan memungkinkan manajemen memberikan hukuman berat atau skorsing. Contoh disiplin progresif antara lain teguran lisan, skorsing, penurunan jabatan, atau pemutusan hubungan kerja.

b. Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja

Menurut Afandi (2018) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan dalam suatu organisasi:

- 1) Faktor kepemimpinan
- 2) Faktor kompensasi
- 3) Faktor penghargaan
- 4) Faktor kemampuan
- 5) Faktor keadilan
- 6) Faktor pengawasan
- 7) Faktor lingkungan
- 8) Faktor sanksi hukuman
- 9) Faktor loyalitas
- 10) Faktor budaya organisasi

2. Promosi Jabatan

Promosi jabatan adalah pimpinan mempromosikan jabatan pegawai atau karyawan satu tingkat lebih tinggi dari jabatan semula dan memberikan wewenang serta tanggung jawab yang lebih besar dari tanggung jawab sebelumnya, setelah pegawai atau karyawan yang bersangkutan melalui proses evaluasi atau penilaian dan dinyatakan layak untuk dipromosikan ke

jenjang yang lebih tinggi (Afandi 2018). Menurut Hasibuan (2020) promosi jabatan adalah perpindahan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi, yang disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, hak, status dan pendapatan.

a. Tujuan-Tujuan Promosi Jabatan

Adapun tujuan dilaksanakannya promosi jabatan yaitu (Afandi, 2018):

- 1) Untuk memberikan pengakuan atas kinerja kerja yang tinggi.
- 2) Untuk kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang lebih tinggi, dan pendapatan yang lebih besar.
- 3) Mendorong karyawan untuk lebih termotivasi, menunjukkan lebih banyak rasa hormat, dan meningkatkan kinerja mereka.
- 4) Peluang promosi dapat menciptakan sejumlah manfaat (efek berganda) dalam industri karena terciptanya lowongan pekerjaan.
- 5) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi demi keuntungan perusahaan.
- 6) Merupakan penambahan/peningkatan ilmu pengetahuan dan pengalaman kerja bagi karyawan dan merupakan dukungan bagi karyawan lainnya.

- 7) Mengisi jabatan akibat pengunduran diri manajer dan promosi pegawai lain untuk memastikan jabatan tidak berubah.
- 8) Kenaikan pangkat menaikkan status pegawai dari pegawai paruh waktu menjadi pegawai tetap.

b. Jenis-jenis Promosi Jabatan

Ada beberapa jenis promosi menurut (Doni, 2018).

- 1) Promosi khusus adalah promosi yang diberikan kepada pegawai yang kinerja dan prestasinya memuaskan. Banyak pegawai muda yang mampu mencapai prestasi yang luar biasa karena prestasi dan prestasinya melebihi pegawai lainnya dan memberikan dampak yang luar biasa bagi organisasi.
- 2) Promosi Tetap (*Permanent Promotion*), yaitu kenaikan pangkat pegawai karena ia telah menyelesaikan waktu atau masa kerja yang dipersyaratkan untuk kenaikan pangkat.
- 3) Kenaikan jabatan sementara adalah apabila seorang pengurus sementara dipromosikan suatu jabatan atau suatu jabatan sementara untuk mengisi suatu lowongan karena alasan apapun, namun pengurus sementara itu diturunkan jabatannya ke jabatan sebelumnya apabila jabatan itu diisi oleh pegawai tetap.

- 4) Promosi kering berarti mengangkat seorang pegawai ke jabatan yang lebih tinggi dengan peningkatan jabatan, wewenang dan tanggung jawab, tetapi tanpa kenaikan gaji atau gaji.
- 5) Promosi kecil adalah kenaikan pangkat seorang pegawai ke jabatan yang lebih tinggi karena organisasi membutuhkan bakat pegawai tersebut. Seringkali pegawai lain belum memiliki keterampilan dan kemampuan tersebut.

c. Faktor yang mempengaruhi promosi mempengaruhi promosi jabatan

Menurut Afandi (2018) promosi dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu:

1) Disiplin Kerja

Pegawai wajib disiplin terhadap diri dan tugasnya serta menaati peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangatlah penting karena hanya dengan disiplin inilah perusahaan dapat mencapai hasil yang baik.

2) Loyalitas

Karyawan harus melindungi perusahaan dari tindakan yang dapat menimbulkan kerugian bagi

perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan lebih berkomitmen terhadap perusahaannya.

3) Pendidikan

Karyawan harus memiliki pengetahuan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh deskripsi pekerjaan mereka. Anda juga dapat berpikir lebih baik dengan pendidikan yang lebih tinggi.

4) Prestasi Kerja

Karyawan dapat mencapai hasil usaha yang terukur dari segi kualitas dan kuantitas serta bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat menggunakan waktu dan sumber daya secara efisien.

5) Kejujuran

Karyawan harus jujur, terutama pada dirinya sendiri dan orang lain, kesepakatan untuk bekerja atau mengelola jabatan harus konsisten dengan perkataan dan tindakan. Jangan menyalahgunakan waktu Anda untuk keuntungan pribadi.

3. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah segala kondisi yang berhubungan dengan hubungan kerja, hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja, serta hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2017). Menurut Hanafi & Zulkifli

(2018) lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat dideteksi oleh indra manusia, namun dapat dirasakan.

Menurut Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa secara umum terdapat dua jenis lingkungan kerja, yaitu:

a. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik mengacu pada semua aspek lingkungan fisik di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan secara langsung atau tidak langsung, seperti meja, kursi, komputer, mesin fotokopi, koneksi internet, dan sebagainya.

b. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah suatu kondisi tempat kerja yang berdampak pada kondisi manusia, seperti suhu, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain yang disebut dengan lingkungan kerja non fisik.

Ada 5 (lima) dimensi lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2017) yaitu sebagai berikut:

1) Hubungan Kerja dengan Atasan

Meliputi keterbukaan, kepercayaan, dan penghargaan dari atasan kepada bawahan, sehingga tercipta iklim kerja yang positif.

2) Hubungan Kerja dengan Bawahan

Meliputi kemampuan atasan untuk memotivasi, membimbing, dan mendukung pengembangan karir bawahannya.

3) Hubungan Kerja dengan Rekan Kerja

Menekankan pentingnya kerja sama, saling membantu, dan koordinasi antar karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

4) Suasana Kekeluargaan

Tercipta ketika karyawan merasa dihargai, diterima, dan peduli satu sama lain, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas.

5) Komunikasi yang Baik

Meliputi aliran informasi yang jelas, terbuka, dan efektif di semua tingkatan organisasi, sehingga meminimalkan kesalahpahaman dan konflik, serta meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja.

4. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam perusahaan, berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya, untuk mencapai tujuan pengelolaan yang sah, tidak melanggar hukum dan tidak melanggar standar etika (Afandi, 2018). Menurut Mangkunegara (2013) kinerja merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dilakukan oleh karyawan

dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

a. Penilaian Kerja

Menurut Afandi (2018) pada dasarnya penilaian kinerja merupakan suatu cara untuk mengukur kontribusi individu dalam suatu organisasi terhadap organisasi. Nilai utama dari penilaian kinerja adalah untuk mengetahui tingkat kontribusi atau kinerja seseorang yang berperan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Hakikat dari penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa efektif karyawan tersebut dan apakah ia dapat meningkatkan kinerjanya di masa mendatang, sehingga bermanfaat bagi karyawan, organisasi, dan perusahaan.

Tujuan penilaian kinerja penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut (Afandi, 2018):

- 1) Tujuan evaluasi hasil penilaian kinerja adalah sebagai dasar penilaian berkala terhadap pencapaian anggota organisasi, meliputi:
 - a) Gaji. Keputusan kompensasi, termasuk kenaikan gaji, bonus, dan kenaikan gaji lainnya, merupakan topik utama evaluasi kinerja.
 - b) Peluang promosi. Keputusan personalia yang terkait dengan promosi, penurunan pangkat, pemindahan, dan

pemutusan hubungan kerja karyawan merupakan tujuan sekunder dari evaluasi kinerja.

2) Tujuan Pengembangan

- a) Informasi yang diperoleh dari sistem penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengembangkan karakter anggota organisasi.
- b) Memperkuat dan mendukung praktik kerja. Umpan balik kinerja merupakan kebutuhan pengembangan yang penting karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil evaluasi mereka.
- c) Meningkatkan kinerja kerja. Tujuan penilaian adalah untuk memberikan arahan kepada karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka di masa mendatang.
- d) Menentukan tujuan pengembangan operator. Evaluasi pekerjaan juga akan memberikan informasi tentang karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar untuk membahas tujuan karir jangka panjang.
- e) Identifikasi kebutuhan pelatihan. Penilaian kinerja individu dapat memberikan sekumpulan data yang dapat digunakan sebagai sumber untuk analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

b. Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

Menurut Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa :

1) Faktor Kemampuan

Secara teoritis kemampuan pegawai terdiri atas kemampuan berpikir logis (IQ) dan rasa percaya diri (pengetahuan kognitif). Artinya, karyawan dengan IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) yang memiliki pendidikan memadai sesuai jabatannya memiliki kemampuan mengerjakan 20 tugas per hari, sehingga memudahkan mereka dalam melaksanakan tugas yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya (*right man in the right place, right man for the job*).

2) Faktor Motivasi

Motivasi berasal dari sikap/perilaku karyawan dalam menghadapi masalah pekerjaan. Motivasi merupakan sesuatu yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan bisnis).

B. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, perlu ada penelitian sebelumnya yang terkait dengan variabel yang akan diteliti mengenai disiplin kerja, promosi jabatan dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai.

Berikut ini beberapa penelitian sebelumnya yang mendukung penelitian ini:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Putra & Ferno (2023)	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Dan Perindustrian Kota Padang (2023)	Disiplin Kerja	Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.
2	Asman <i>et.al.</i> , (2021)	Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Koperasi Ukm Perdagangan Dan Perindustrian Kabupaten Merangin	Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disiplin kerja berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Lingkungan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja pegawai.
3	Wakdomi <i>et.al.</i> , (2022)	Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Kota Sorong Papua Barat (2022)	Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Pegawai.

4	Hidayat <i>et.al.</i> , (2021)	Pengaruh disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Dusun Kabupaten Muara Bungo	Disiplin Kerja	Disiplin kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
5	Muna & Isnowati, (2022)	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt Lkm Demak Sejahtera)	Disiplin Kerja	Disiplin Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Fatah & Janah (2020)	Pengaruh Kompensasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kota Cilegon	Promosi Jabatan	Promosi Jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum di Kota Cilegon.
7	Putri <i>et.al.</i> , (2021)	Pengaruh Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Utara I	Promosi Jabatan	Promosi Jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

8	Hidayah <i>et.al.</i> , (2020)	Kinerja Karyawan ditinjau dari Promosi Jabatan, Kompetensi, Insentif pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Surakarta (2020)	Promosi Jabatan	Promosi Jabatan berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Kantor Pos (persero) cabang Surakarta.
9	Panggabean <i>et.al.</i> , (2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Selama Pandemi Covid-19 Pt Toba Pulp Lestari Tbk Sektor Aek Nauli	Lingkungan Kerja Non Fisik	lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Sihotang (2020)	Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Di KPPN Bandar Lampung	Lingkungan Kerja Non Fisik	Lingkungan kerja non fisik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
11	Safira <i>et al.</i> , (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi	Lingkungan Kerja	lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai

		Pada Perum Perhutani Divisi Regional Jawa Tengah)		
--	--	--	--	--

C. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja

Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menanti semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2020). Variabel disiplin kerja berhubungan dengan kinerja hal ini dikarenakan semakin baik kedisiplinan seorang pegawai maka semakin tinggi kinerja yang dapat dicapai.

Pernyataan ini dibuktikan dari penelitian oleh Asman *et.al.*,(2021), Wakdomi *et.al.*, (2022), dan Putra & Ferno (2023) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

H₁ : Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sleman.

2. Hubungan antara promosi jabatan dengan kinerja

Menurut Hasibuan (2020) promosi jabatan adalah perpindahan pegawai ke posisi yang lebih tinggi dalam suatu organisasi, disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, hak, status dan pendapatan. Variabel promosi jabatan berkaitan dengan kinerja karyawan, dikarenakan apabila seorang pegawai di promosi ke jabatan

berikutnya akan mendapatkan kepuasan dan kebanggan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan semakin besar.

Hal ini dibuktikan hasil penelitian Fatah & Janah (2020) dan Putri *et.al.*, (2021) menyatakan bahwa variabel bahwa promosi jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

H₂ : Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sleman.

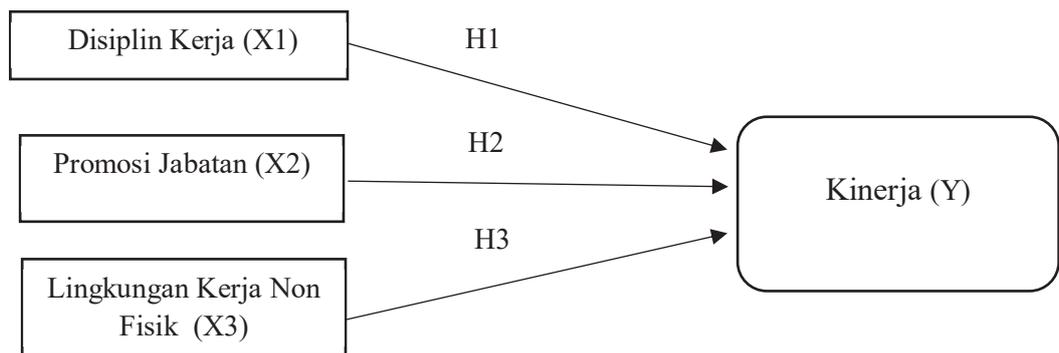
3. Hubungan antara lingkungan kerja non fisik dengan kinerja

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang berhubungan dengan hubungan kerja, hubungan baik dengan atasan dan hubungan rekan kerja, atau hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2017). Variabel lingkungan kerja berhubungan dengan kinerja, hal ini dikarenakan semakin nyaman dan amannya perasaan karyawan terhadap lingkungan kerjanya baik fisik maupun non fisik maka akan semakin besar dampaknya terhadap produktivitas karyawan, lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan akan meningkatkan kinerja pegawai.

Hal ini dibuktikan hasil dari penelitian Panggabean *et.al.*, (2021) dan Wakdomi *et.al.*, (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

H₃ : Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Sleman.

D. Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian