

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan menguraikan mengenai landasan teori penelitian, yang berguna sebagai dasar penelitian ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya yang diambil dari literatur-literatur mengenai peran manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam bidang /fungsi produksi, pemasaran, keuangan, ataupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan

tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Hubungan baik antara perusahaan dan karyawan juga seharusnya menjadi tugas yang menjadikan peran penting manajemen sumber daya manusia dibutuhkan oleh perusahaan, dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan adalah salah satu contoh tugas manajemen sumber daya manusia. Tanpa manajemen sumber daya manusia, seorang pemimpin instansi akan menemui kesulitan dalam pencapaian tujuan suatu instansi yang telah ditetapkan.

#### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia sebagai salah satu unsur pokok organisasi, dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut personil, tenaga kerja, pekerja/karyawan), atau potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal sumber daya manusia dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Hal ini dapat kita mengerti karena selain sumber daya manusia sangat dibutuhkan oleh organisasi, sumber daya manusia juga berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan pengambilan keputusan. Oleh karena itu tanpa sumber daya manusia suatu organisasi tidak akan dapat berjalan dan mencapai tujuannya.

Berikut adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli, yaitu: menurut Garry Dessler (2010:5) yang dialih bahasa oleh Paramitha Rahayu menyatakan bahwa, “manajemen sumber daya manusia adalah

proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan”.

Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala (2013:1), menyatakan bahwa:

“manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian”.

Flippo dalam Marwansyah (2012:3) menyatakan bahwa :

“manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai”.

### **2.1.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh tenaga kerja dalam rangka menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi-fungsi manajemen menurut Veithzal Rivai (2013:13) adalah sebagai berikut :

#### **1. Fungsi Manajerial**

- a. Perencanaan (*Planning*), yaitu suatu kegiatan memperkirakan atau menggambarkan keadaan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya

tujuan organisasi. Perencanaan merupakan tahap awal dari pelaksanaan berbagai aktivitas perusahaan.

- b. Pengorganisasian (*Organizing*), yaitu kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.
- c. Pengarahan (*Actuating*), yaitu memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerjasama dan bekerja secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
- d. Pengendalian (*Controlling*), yaitu kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan.

## 2. Fungsi Operasional

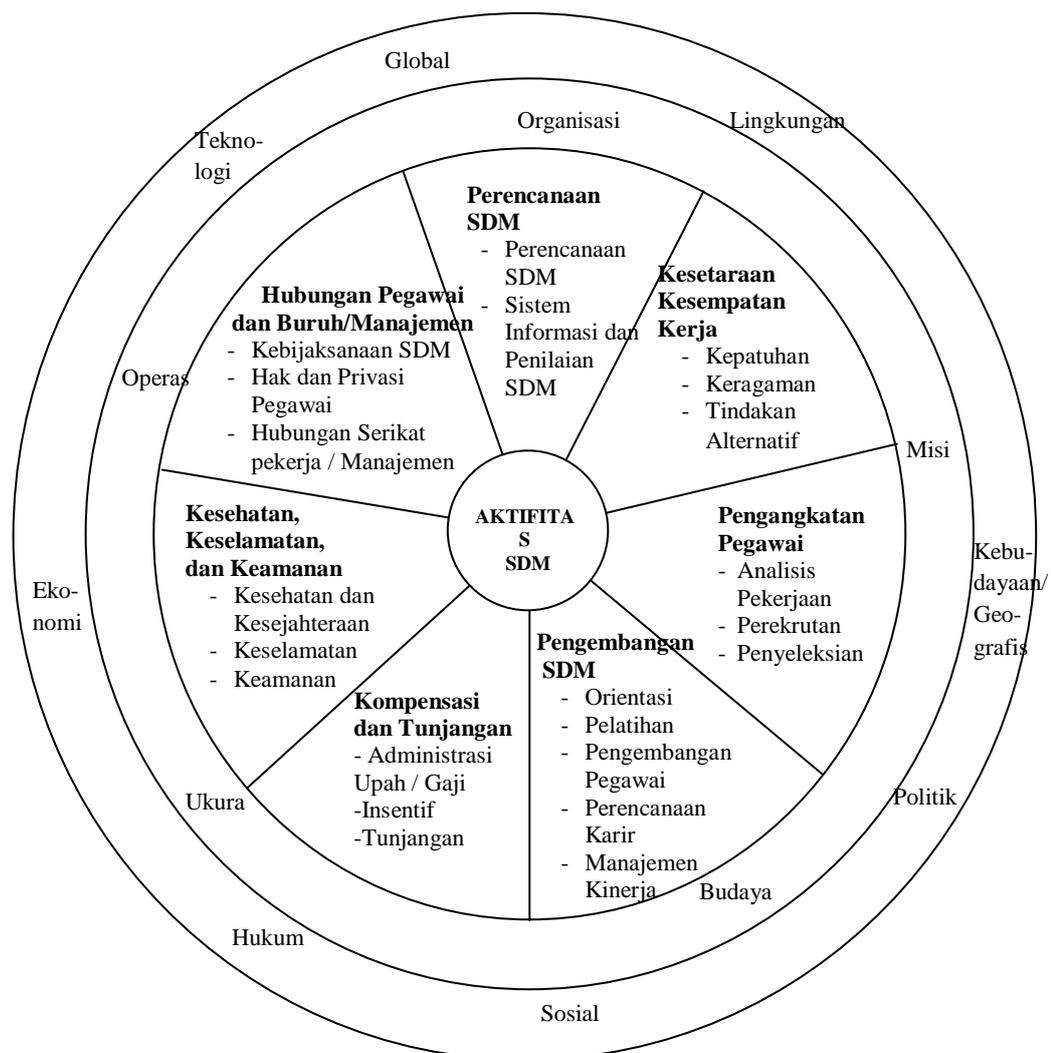
- a. Pengadaan (*Procurement*), merupakan proses penarikan, seleksi, pendapatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang dibutuhkan organisasi.
- b. Pengembangan (*Development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi (*Compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

- d. Pengintegrasian (*Integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
- f. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang karyawan dari suatu organisasi yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja dan sebagainya.

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diatas, saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi, akan mempengaruhi fungsi yang lain. Tingkat efektivitas dan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut, ditentukan oleh profesionalisme sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan.

Mengingat pentingnya peran SDM dalam perusahaan agar tetap dapat “*survive*” dalam iklim persaingan bebas tanpa batas, maka peran manajemen SDM tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab para karyawan masing-masing, akan tetapi merupakan tanggung jawab dari pimpinan perusahaan. Dengan demikian, manajemen SDM dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (karyawan). Oleh seorang pimpinan pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan dan pengembangan individu

manusia yang ada dalam perusahaan itu secara terpadu. Selain itu manajemen SDM juga memberikan penekanan pada kepentingan strategi dan proses manajemen SDM demi kelangsungan aktivitas perusahaan secara terus menerus. Selain itu manajemen SDM juga adalah rangkaian strategis, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan perusahaan dan individu SDM-nya.



**Gambar 2.1**

**Aktivitas Manajemen SDM**

**Sumber : Human Resource Management (Robert L. Mathis – John H. Jackson, 2009:44)**

Berdasarkan gambar 2.1 dijelaskan sebagai berikut :

1. Perencanaan dan Analisis SDM

Dengan adanya perencanaan SDM, manajer-manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawannya dimasa depan. Hal yang sangat penting untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan SDM. Sebagai bagian dari usaha mempertahankan daya saing organisasional, harus ada analisis dan penilaian efektivitas SDM. Karyawan juga harus dimotivasi dengan baik dan bersedia untuk tinggal bersama organisasi tersebut selama jangka waktu yang pantas.

2. Kesetaraan Kesempatan Kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja mempengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM.

3. Pengangkatan pegawai

Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan disebuah organisasi.

4. Pengembangan SDM

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus-

menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Mendorong pengembangan semua karyawan, termasuk para supervisor dan manajer, juga penting untuk mempersiapkan organisasi-organisasi agar dapat menghadapi tantangan masa depan.

#### 5. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan. Kenaikan yang cepat dalam hal biaya tunjangan, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi persoalan utama.

#### 6. Kesehatan, keselamatan dan keamanan

Jaminan atas fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan. Program peningkatan kesehatan yang menaikkan gaya hidup karyawan yang sehat menjadi lebih meluas. Selain itu, keamanan tempat kerja menjadi lebih penting, sebagai akibat dari jumlah tindak kekerasan yang meningkat ditempat kerja.

#### 7. Hubungan karyawan dan Buruh/Manajemen

Hubungan antara para manajer dan karyawan mereka harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Apakah

beberapa karyawan diwakili oleh satu serikat pekerja atau tidak, hak karyawan harus disampaikan. Merupakan suatu hal yang penting untuk mengembangkan, mengkomunikasikan, meng*update* kebijakan dan prosedur SDM hingga para manajer dan karyawan sama-sama tahu apa yang diharapkan.

### **2.1.2 Kepemimpinan**

Atasan menjadi pihak utama sosok kepemimpinan dalam perusahaan. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang atasan di perusahaan dapat menciptakan kegairahan kerja karyawan untuk mencapai tujuan yang optimal. Pimpinan harus menjadi contoh teladan yang baik, adil, jujur, serta taat terhadap aturan perusahaan. Dengan teladan pimpinan yang baik, maka kinerja bawahan pun akan ikut baik.

#### **2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

*Leadership* berasal dari bahasa Inggris yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan kepemimpinan. Kepemimpinan memiliki arti luas, yaitu meliputi ilmu tentang kepemimpinan, teknik kepemimpinan, seni memimpin, ciri kepemimpinan, serta sejarah kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagalnya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau

bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini merupakan definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

Gary Yukl yang dialih bahasa oleh Yusuf Udaya (2010:8) menyatakan bahwa :

“kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama”.

Veithzal Rivai (2013:3) menyatakan bahwa:

“kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi”.

Fielder dan Gracia dalam Iensufiie (2010:114) menyatakan bahwa :

“kepemimpinan adalah suatu proses dimana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok dan tingkat-tingkat daripada gaya kepemimpinan, kepribadian dan pendekatan yang sesuai dengan kelompoknya”.

Joseph Greeny yang dialih bahasa oleh Rahmani Astuti (2013:3) menyatakan bahwa :

“kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang agar orang tersebut mengikuti apa yang diperintahkan.

Berdasarkan semua pengertian yang telah dikemukakan para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses dan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan mendayagunakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.2.2 Komponen-komponen di dalam kepemimpinan**

Menurut Iensufiie (2010:3), pemimpin tidak berdiri sendiri tetapi memiliki sebuah struktur kepemimpinan. Pemimpin adalah salah satu komponen di dalam kepemimpinan. Artinya ada komponen-komponen lain di dalam sebuah struktur kepemimpinan, yaitu :

#### **1. Pemimpin**

Seorang pemimpin memegang peranan penting di dalam sebuah struktur kepemimpinan. Pemimpin adalah perekat dalam organisasi. Pemimpin pun harus memiliki syarat-syarat menjadi seorang pemimpin. Syarat sebagai pemimpin, dia harus mempunyai visi, spirit, karakter, dan kapabilitas.

#### **2. Kemampuan Menggerakkan**

Dua kata ini mengandung unsur, yang pertama adalah energi yang aktif dan yang kedua adalah kemampuan yang berarti skill atau keahlian. Kemampuan menggerakkan merupakan suatu bentuk kapabilitas seorang pemimpin. Kemampuan menggerakkan seorang pemimpin dapat diwujudkan dalam bentuk perintah, otoritas, himbauan, sistem transaksional, motivasi, pemberian contoh dan bentuk-bentuk lainnya.

#### **3. Pengikut**

Pengikut adalah salah satu unsur yang penting di dalam kepemimpinan. Pemimpin memimpin di dalam suatu komunitas.

#### **4. Tujuan**

Tujuan di dalam kepemimpinan merupakan alasan utama mengapa sebuah organisasi dibentuk. Tujuan berbeda dengan visi yang sifat awalnya lebih

personal dan individual. Yang dimaksud dengan tujuan adalah sesuatu hal yang akan diwujudkan oleh organisasi. Tujuan dapat disebut sebagai visi besar, visi kolektif, visi organisasi, atau visi perubahan.

#### 5. Organisasi

Seorang pemimpin memiliki gambaran tujuan di dalam visi pribadinya. Untuk mencapai tujuan tersebut pemimpin membutuhkan wadah untuk mewujudkan visinya tersebut. Organisasi merupakan wadah atau tempat kepemimpinan berada.

### **2.1.2.3 Fungsi dan Peran Pemimpin**

Seorang pemimpin harus bisa mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan, karena tujuan organisasi akan tercapai dengan baik apabila seorang pemimpin menjalankan fungsi dan perannya dengan baik. Secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan menjadi lima pokok fungsi kepemimpinan. Kelima fungsi kepemimpinan itu dalam buku Hadari Nawawi dan M.Martini (2006:74) adalah :

#### 1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan perintahnya pada orang-orang yang di pimpin.

#### 2. Fungsi Konsultatif

Pemimpin memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang di pimpin.

### 3. Fungsi Partisipasi

Pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang di pimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

### 4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilih-milih tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan kepada orang-orang yang dipercayainya.

### 5. Fungsi Pengendalian

Fungsi Pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terserah dan dalam koordinasi yang efektif.

Dalam menjalankan perannya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik dalam kerja sama yang optimal. Berikut ini peran pemimpin yang dikemukakan oleh Edy Sutrisno (2013:219) diantaranya :

#### 1. Peran Interpersonal

Peran interpersonal terbagi kedalam 3 peran yaitu :

- a. Peran yang menampakan diri dengan berinteraksi kepada bawahan juga didalam dan diluar organisasi sebagai symbol keberadaan organisasi.
- b. Peran selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan.

- c. Peran selaku penghubung dimana seorang manajer harus mampu memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi.

## 2. Peran Informasional

Peran informasional terbagi ke dalam 3 peran yaitu :

- a. Seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari luar dan dalam organisasi.
- b. Sebagai pemimbing informasi,
- c. Peran selaku juru bicara organisasi.

## 3. Peran Pengambil Keputusan

Peran pengambil keputusan terbagi ke dalam 3 peran yaitu :

- a. Sebagai *entrepreneur* diharapkan mampu mengkaji terus menerus berbagai peluang dari situasi yang dihadapi oleh organisasi.
- b. Sebagai peredam gangguan dengan kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi mengalami gangguan.
- c. Sebagai pembagi sumber daya manusia dengan wewenangnya untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, mempromosikan karyawan yang berprestasi.

### 2.1.2.4 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan

bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap pemimpin memiliki sifat, karakter dan cara memimpin bawahannya yang berbeda-beda. Adapun beberapa jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut Tohardi (dalam buku Edy Sutrisno 2013:222) adalah sebagai berikut :

1. Gaya persuasif

Gaya persuasif, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.

2. Gaya refresif

Gaya refresif, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.

3. Gaya pertisifatif

Gaya pertisifatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik maupun materil dalam kiprahnya di organisasi.

4. Gaya inofatif

Gaya inofatif, yaitu gaya pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan di dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

5. Gaya investigatif

Gaya investigatif, yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga

menyebabkan kreativitas, inovatif, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan.

6. Gaya inspektif

Gaya inspektif, yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.

7. Gaya motivatif

Gaya motivatif, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program dan kebijakan dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program, dan kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin.

8. Gaya naratif

Gaya naratif, yaitu pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.

9. Gaya edukatif

Gaya edukatif, yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari.

#### 10. Gaya retrogesif,

Gaya retrogesif, yaitu pemimpin yang tidak suka melihat bawahannya maju, apalagi melebihi dirinya. Untuk itu pemimpin yang bergaya retrogesif selalu menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Sehingga dengan kata lain, pemimpin yang bergaya retrogesif sangat senang melihat bawahannya selalu terbelakang, bodoh, dan sebagainya.

### **2.1.2.5 Teori-Teori Kepemimpinan**

Seorang pemimpin hakikatnya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan yang dimiliki. Banyak teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh para pemikir untuk diperkenalkan pada kalangan akademisi dan manajemen. Menurut Iensufiie (2010:114) di dalam bukunya, menjelaskan adanya beberapa teori kepemimpinan yaitu :

#### 1. Pendekatan Teori Sifat

Teori sifat adalah bahwa seseorang itu dilahirkan memang sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin. Pemimpin ditentukan oleh kualitas sifat atau karakteristik tertentu yang dimiliki dalam diri pemimpin tersebut, baik berhubungan dengan fisik, mental, psikologis, personalitas dan intelektualitas. Beberapa sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang sukses antara lain : takwa, sehat, jujur, tegas, setia, disiplin, manusiawi, wawasan luas, dan peka terhadap masalah yang dihadapi oleh perusahaan.

## 2. Pendekatan Teori Perilaku

Teori perilaku berlandaskan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak pemimpin yang bersangkutan. Gaya bersikap dan bertindak akan nampak dari cara melakukan suatu pekerjaan. Antara lain akan nampak dari cara memberikan perintah, cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, cara memotivasi bawahannya, cara menegakan disiplin, cara memimpin rapat, dan lain sebagainya.

## 3. Pendekatan Situasional

Teori ini merupakan sebuah pendekatan situasional yang dicetuskan oleh Hersey dan Blanchard. Teori ini berfokus pada dua situasi yang dimiliki oleh pengikut dari seorang pemimpin, yaitu :

### a. Kompetensi

Kompetensi dapat berarti banyak hal yang meliputi kemauan dari para pengikut, pemahamannya, kepandaiannya, serta kemandiriannya. Seorang pengikut dianggap memiliki kompetensi apabila ia dapat menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan ekspektasi pemimpin atau bahkan bisa melebihi harapan pemimpinnya. Dengan sedikit informasi, pengikut yang berkompotensi tinggi mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

### b. Komitmen

Komitmen dari pengikut adalah hal berikutnya setelah kompetensi. Komitmen dapat diartikan sebagai loyalitas, rasa penasaranterhadap tugas, keinginan untuk melakukan yang terbaik dan motivasi untuk memberikan

lebih. Seorang pengikut dianggap memiliki komitmen yang tinggi apabila memiliki daya juang yang kuat dalam menjalankan tugas-tugasnya.

#### 4. Teori kotingensi

Teori ini dikembangkan oleh Fiedler dan Gracia setelah mempelajari berbagai macam gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan pada lingkungan yang berbeda-beda. Teori ini difokuskan pada gaya kepemimpinan dan situasi yang menjadi kerangka kerjanya. Ada tiga variabel situasi yang digunakan, variabel-variabel tersebut adalah :

##### a. Hubungan pemimpin dan anggota

Hubungan pemimpin dan anggota berfokus pada lingkungan kelompok dan tingkat kepercayaan, loyalitas, dan daya tarik yang dirasakan anggota terhadap pemimpinnya.

##### b. Struktur kerja

Hubungan struktur kerja menyoroti tingkat tuntutan kerja yang jelas dikomunikasikan. Tugas dianggap terstruktur jika :

1. Tugas dinyatakan dengan jelas dan diketahui setiap anggota.
2. Ada beberapa alternatif jalur penyelesaian tugas dan ada jalan keluar dari masalah.
3. Ada batasan solusi yang benar untuk masing-masing tugas.

##### c. Posisi kekuatan

Posisi kekuatan dilihat dari sejumlah wewenang yang dimiliki pimpinan untuk memberikan penghargaan atau hukuman. Hal ini juga termasuk pemberian wewenang dan legitimasi kekuasaan.

5. *Path Goal Theory* (Teori sarana-tujuan)

*Path Goal Theory* diterjemahkan sebagai teori sara tujuan, yaitu teori yang menjelaskan bagaimana pemimpin memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Teori ini memberikan pilhan gaya kepemimpinan terbaik yang dibutuhkan oleh para pemimpin untuk memimpin bawahan dan pekerjaanya. Teori ini mirip dengan pendekatan situasional dan kontingensi, meskipun ketiganya memiliki perbedaan masing-masing. Ada beberapa pendekatan gaya di dalam teori sarana-tujuan, yaitu :

a. *Directive Leadership* (Gaya Direktif)

Gaya ini diberlakukan pada situasi di mana pengikut bersifat turut dan patuh, di mana tugas-tugas terasa membingungkan dan aturan organisasi dan prosedur juga tidak jelas bagi mereka. Pemimpin memberikan intruksi yang jelas tentang tugasnya, serta apa yang diharapkan untuk dikerjakan oleh pengikut.

b. *Supportive Leadership* (Gaya Suportif)

Pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang bersahabat dan merangkul. Pemimpin menganggap pengikut sebagai pribadi yang setara dan dihargai sebagai rekan kerja.

c. *Participative Leadership* (Gaya Partisipatif)

Gaya ini diterapkan pada situasi di mana terdapat sebuah tugas yang membingungkan. Pemimpin mengajak pengikut untuk memberikan partisipasi, ide, dan opini tentang bagaimana menggunakan sarana untuk mencapai tujuan.

- d. *Achievement-Oriented Leadership* (Kepemimpinan yang berorientasi pada hasil)

Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin memberi tantangan kepada pengikut dengan standar pekerjaan yang tinggi, serta melakukan perbaikan terus menerus.

#### **2.1.2.6 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Menurut Fielder dan Garcia dalam Iensufiie (2010:130) terdapat dimensi dan indikator seperti berikut ini :

##### 1. Hubungan pemimpin dan anggota

Hubungan pemimpin dan anggota berfokus pada lingkungan kelompok dan tingkat kepercayaan, loyalitas, dan daya tarik yang dirasakan anggota terhadap pemimpinnya. Hubungan pemimpin dan anggota dapat dikatakan baik apabila :

- a. Bawahan dapat mempercayai pemimpinnya.
- b. Pimpinan dapat membuat karyawan tertarik pada pekerjaannya.
- c. Pimpinan dapat menciptakan kondisi kerja yang kondusif

##### 2. Struktur Kerja

Hubungan struktur kerja menyoroti tingkat tuntutan kerja yang jelas dan dikomunikasikan. Tugas dianggap terstruktur jika :

- a. Tugas dinyatakan dengan jelas dan diketahui tiap anggota.
- b. Ada beberapa alternatif jalur penyelesaian tugas dan ada jalan keluar dari masalah.

- c. Penyelesaian tugas dapat ditunjukkan dengan jelas dan dicontohkan kepada bawahan, sehingga bukan sekedar harapan atau bayangan pemimpin.
- d. Ada batasan solusi yang benar untuk masing-masing tugas.

### 3. Posisi kekuatan

Posisi kekuatan dapat dilihat dari sejumlah wewenang yang dimiliki oleh pemimpin untuk memberikan penghargaan atau hukuman. Hal ini juga termasuk pemberian wewenang dan legitimasi kekuasaan.

## **2.1.3 Disiplin Kerja**

Disiplin kerja adalah salah satu operasional sumber daya manusia yang paling penting, karena semakin baik disiplin kerja karyawan maka akan semakin baik juga kinerja karyawan tersebut. Tanpa disiplin kerja yang baik sulit bagi perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Untuk itu penerapan disiplin kerja baik sangat dibutuhkan untuk mengendalikan karyawan agar lebih patuh dan taat terhadap peraturan yang telah disepakati secara bersama.

### **2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan suatu hal yang sangat penting bagi suatu organisasi atau perusahaan dalam mempertahankan atau melangsungkan kehidupannya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan merupakan faktor utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan prilakunya. Adapun

beberapa pendapat mengenai pengertian disiplin kerja menurut para ahli, diantaranya adalah :

Veithzal Rivai (2013:825), menyatakan bahwa :

“Suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Malayu S.P Hasibuan (2013:192), menyatakan bahwa :

“Kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2013:86), menyatakan bahwa :

“Sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya”.

Berdasarkan beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap dan perilaku yang dapat diterima di lingkungan yang ditunjukkan untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam menaati peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku serta sanggup menerima sanksi yang diberikan apabila melanggar aturan yang telah disepakati.

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan bagi setiap perusahaan maupun organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan terciptanya kondisi disiplin kerja karyawan yang baik maka kinerja karyawan pun akan meningkat.

### 2.1.3.2 Jenis-jenis Disiplin Kerja

Kondisi disiplin kerja yang baik dapat diwujudkan dengan tindakan yang tepat untuk mendorong kesadaran para karyawan akan peraturan yang dibuat oleh organisasi. Setiap organisasi memiliki cara tersendiri dalam mewujudkan kondisi disiplin kerja yang baik. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:129) menyatakan bahwa bentuk disiplin kerja, yaitu :

#### 1. Disiplin Preventif

Merupakan upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, atau aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

#### 2. Disiplin Korektif

Merupakan suatu upaya menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

#### 3. Disiplin Progresif

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

Dari beberapa bentuk disiplin kerja di atas menunjukkan disiplin kerja di bagi menjadi tiga bagian inti yaitu disiplin untuk mengikuti pedoman kerja, untuk mengarahkan tetap mematuhi peraturan dan untuk memberikan hukuman pada setiap pelanggar.

### **2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi. Menurut Singodimedjo dalam Edy sutrisno (2013:89) faktor yang mempengaruhi disiplin karyawan adalah :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikannya bagi perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya sendiri ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Disiplin dibuat untuk mengatur tata hubungan yang berlaku tidak saja dalam perusahaan-perusahaan besar atau kecil, tetapi juga pada seluruh organisasi yang mempekerjakan banyak sumber daya manusia untuk melaksanakan pekerjaan. Pembuatan suatu peraturan disiplin dimaksudkan, agar para karyawan dapat melaksanakan pekerjaan tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan.

Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Disiplin sangat diperlukan baik pada setiap individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi.

#### **2.1.3.4 Mengatur dan Mengelola Disiplin**

Disiplin kerja harus dikelola dan di atur oleh setiap perusahaan seperti dalam buku Veithzal Rivai (2013:832) berikut ini :

Setiap manajer harus dapat memastikan bahwa karyawan tertib dalam tugas. Dalam konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Jika karyawan menghadapi tantangan tindakan disipliner, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa karyawan yang terlibat dalam kelakuan yang tidak baik patut dihukum. Untuk mengelola disiplin diperlukan adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah diperlakukan secara wajar.

##### **1. Standar Disiplin**

Beberapa standar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan, apakah besar atau kecil. Semua tindakan disipliner perlu mengikuti prosedur minimum seperti aturan komunikasi dan ukuran capaian.

Karyawan yang melanggar aturan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah sebagai berikut :

- a. Apabila seorang karyawan melakukan suatu kesalahan, maka karyawan harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran.
- b. Apabila tidak dilakukan secara konsekuen berarti karyawan tersebut melecehkan peraturan yang telah ditetapkan.

- c. Kedua hal diatas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan karyawan harus menerima hukuman tersebut.

## 2. Penegakan Standar Disiplin

Jika pencatatan tidak adil/sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati. Untuk itu pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum karyawan ditindak. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja.

### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja**

Disiplin kerja dapat diukur dari indikator yang dikemukakan oleh Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2013:94) yang dibagi ke dalam empat dimensi dengan sepuluh indikator yaitu :

#### 1. Dimensi taat terhadap aturan waktu

Dengan indikator sebagai berikut :

- a. Jam masuk kerja
- b. Jam istirahat
- c. Jam pulang kerja

#### 2. Dimensi taat terhadap peraturan perusahaan

Dengan indikator sebagai berikut :

- a. Cara berpakaian
- b. Sopan santun
- c. Kepatuhan

#### 3. Dimensi taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Dengan indikator sebagai berikut :

- a. Bertingkah laku
  - b. Tanggung jawab
  - c. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan
4. Dimensi taat terhadap peraturan lainnya

Dengan indikator sebagai berikut :

- a. Norma yang berlaku

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan salah satu hal yang menjadi perhatian di perusahaan, kinerja karyawan terbaiklah yang menjadi harapan perusahaan. Semakin baik kinerja yang dimiliki oleh karyawan maka akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan, begitupun sebaliknya semakin buruk kinerja karyawan maka akan berdampak negatif terhadap kinerja perusahaan oleh karena itu perusahaan harus mengelola secara optimal kinerja karyawan tersebut guna mencapai output kinerja sesuai dengan apa yang diharapkan.

##### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja**

Keberhasilan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan tergantung dari kemampuan sumberdaya manusia yang menjalankan pekerjaan yang menghasilkan kinerja di dalam perusahaan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Karena itu kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Beberapa

pendapat para ahli mengemukakan kinerja sebagai berikut ini, yaitu menurut Veithzal Rivai (2013:309) menyatakan bahwa, “Perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.”.

Prawirosentono dalam Edy Sutrisno (2013: 170), menyatakan bahwa :

“Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Anwar Prabu Mangkunegara (2011:9) menyatakan bahwa :

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan secara kualitas maupun kuantitas ataupun perilaku nyata yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab dan perannya di dalam perusahaan.

#### **2.1.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Tujuan evaluasi kerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi. Dalam penilaian kinerja tidak hanya menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal sesuai dengan bidang dari tugasnya semua

layak untuk dinilai. Menurut Veithzal Rivai (2013:552), tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Meningkatkan etos kerja
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kerja karyawan selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
6. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan, promosi kenaikan jabatan, dan pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan menolong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja mereka.
11. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
12. Memperkuat antara hubungan karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
13. Sebagai penyaluran yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Gibson dalam Umam (2009:164) yaitu :

1. Faktor Individu yang meliputi: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor Psikologis, yang terdiri dari: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.
3. Faktor Organisasi, yaitu meliputi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan.

Menurut Siagian (2006:103), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan yang mempunyai karakter baik apabila :

1. Mempunyai keahlian yang tinggi
2. Kesiapan untuk bekerja
3. Lingkungan kerja yang mendukung
4. Adanya imbalan yang layak dan mempunyai harapan masa depan

#### **2.1.4.4 Langkah-langkah Peningkatan Kinerja**

Karyawan merupakan faktor penting untuk dapat mencapai tujuan instansi atau organisasi, maka perlu meningkatkan kinerja pegawai. Dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:22) adalah:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu:

- a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
  - b. Mengidentifikasi melalui pegawai.
  - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenalkan kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki langkah tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain:
    - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
    - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah.
  3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin terjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
  4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
  5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
  6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
  7. Mulai dari awal, apabila perlu.

#### **2.1.4.5 Jenis-jenis Kinerja**

Dalam suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan menurut Moeheriono (2010:63), yaitu sebagai berikut :

1. Kinerja operasional (*operation performance*), kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain sebagainya.

2. Kinerja administratif (*Administratif performance*), kinerja ini berkaitan dengan kinerja administratif organisasi, termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.
3. Kinerja strategic (*strategic performance*), kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan, khususnya secara strategik perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya. Sehingga dengan keberhasilan kinerja strategik, perusahaan bisa mencapai keunggulan bersaingnya. Dan bisa menjadi perusahaan yang menjadi contoh bagi perusahaan pesaingnya.

#### **2.1.4.6 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja pegawai sangat penting dilakukan untuk mengukur dan mengetahui kinerja pegawai apakah meningkat atau menurun. Menurut Veithzal Rivai (2013:551), tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan sumber daya manusia yang masih dibedakan lagi kedalam beberapa bagian yaitu:

- a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
  - b. Promosi kenaikan jabatan.
  - c. *Training* atau pelatihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
  7. Meningkatkan etos kerja.
  8. Memperkuat antara hubungan karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
  9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja mereka.
  10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan atau efektivitas.
  11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
  12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
  13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif dan berbagai imbalan lainnya.
  14. Sebagai penyaluran yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
  15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
  16. Sebagai alat untuk membantu dan menolong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

17. Untuk mengetahui sefektifitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemeberian sanksi ataupun hadiah.

#### **2.1.4.7 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Dalam variabel kinerja karyawan, penulis mengadaptasi indikator yang dikemukakan Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67), yaitu sebagai beriku :

##### **1. Kuantitas Kerja (*Quantity*)**

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri. Semakin baik kuantias kerja dalam memenuhi target akan mempercepat dalam pencapaian tujuan.

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

##### **2. Kualitas Kerja (*Quality*)**

Menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

- a. Kerapihan
- b. Hasil kerja
- c. Ketelitian

### 3. Tanggung Jawab

Menyatakan kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.

- a. Mengambil Keputusan
- b. Hasil Kerja

### 4. Kerja Sama

Menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya.

- a. jalin kerjasama
- b. kekompakan

### 5. Inisiatif

Yakni bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, serta kemampuan dalam membuat suatu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu.

- a. Kemampuan

#### **2.1.5 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran

yang dapat mendukung penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai kepemimpinan, disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian :

**Tabel 2.2**  
**Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Persamaan Variabel Penelitian	Perbedaan Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	I Gusti Agung Ayu Maya Prabasari (2015)  Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN (Persero) Distribusi Bali	Memiliki kesamaan variabel bebas disiplin kerja dan variabel terikat kinerja karyawan	Tidak ada variabel bebas kepemimpinan dan perbedaan tempat dan waktu penelitian	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Hasil motivasi, disiplin kerja, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) Distribusi Bali
2	Erlis Milta Rin Sondole (2015)  Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT.Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII Terminal BBM Bitung	Memiliki kesamaan variabel bebas disiplin kerja dan variabel terikat kinerja	Tidak ada variabel bebas kepemimpinan dan perbedaan tempat dan waktu penelitian	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja, motivasi, dan pengawasan terhadap kinerja karyawan PT.Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII Terminal BBM Bitung

3	<p>Satria Nurrahman Prayudi (2014)</p> <p>Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah</p>	<p>Memiliki kesamaan variabel bebas kepemimpinan dan variabel terikat kinerja karyawan</p>	<p>Menambahkan iklim organisasi sebagai variabel bebas dan perbedaan tempat dan waktu penelitian yang dilakukan pada PT.Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah</p>	<p>Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan, iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT.Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah</p>
4	<p>Yasa Bagus Saputro (2014)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya</p>	<p>Memiliki kesamaan variabel bebas kepemimpinan, dan variabel terikat kinerja karyawan</p>	<p>Menambahkan motivasi dan lingkungan kerja sebagai variabel bebas dan perbedaan tempat dan waktu penelitian yang dilakukan di PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya</p>	<p>Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya</p>
5	<p>Ferina Sukmawati (2008)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan Indramayu</p>	<p>Memiliki kesamaan variabel bebas kepemimpinan, dan variabel terikat kinerja karyawan</p>	<p>Menambahkan lingkungan kerja fisik dan kompensasi sebagai variabel bebas dan perbedaan tempat dan waktu penelitian yang dilakukan di PT.Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan Indramayu</p>	<p>Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT.Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan Indramayu</p>

6	Christian Katiandagho (2014)  Pengaruh Disiplin Kerja Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo Area Manado	Memiliki kesamaan varibel bebas disiplin kerja, kepemimpinan dan variabel terikat kinerja karyawan	Menambahkan motivasi sebagai variabel bebas dan perbedaan waktu dan tempat penelitian yang dilakukan di	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo Area Manado
---	--	--	---	---

Sumber : *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilihat pada tabel 2.2, dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja karyawan sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

SDM merupakan komponen yang sangat penting bagi perusahaan, hal ini dikarenakan sumber daya manusia penggerak yang mengelola seluruh faktor produksi yang ada di perusahaan. Pemimpin merupakan salah satu faktor penting karena faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja seorang karyawan karena kepemimpinan yang merencanakan, menginformasikan, membuat, dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan karyawan dalam perusahaan tersebut.

Kemampuan yang perlu dikembangkan dan diarahkan oleh seseorang pemimpin kedalam perusahaan yang mengarah kearah kinerja yang baik yakni membimbing untuk bekerja secara efektif dan efisien, kualitas pekerjaannya baik dimana hal ini akan menjadi faktor pendukung dan pendorong yang strategis dan memajukan perusahaan. Sehingga dengan demikian kemampuan pemimpin menjadi salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dalam memajukan SDM juga perlu sekali membina disiplin kerja yang baik, hal tersebut sangat penting untuk diperhatikan dalam membentuk perusahaan. Disiplin kerja didalam perusahaan atau instansi sangat penting untuk diperhatikan, disiplin kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap kegiatan kerja karyawan sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas , maka penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga sasaran atau tujuan perusahaan secara optimal dapat dicapai.

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan dalam sebuah perusahaan sangat diperlukan untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut. Di dalam sebuah perusahaan dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat memberikan dampak positif dan kemajuan bagi perusahaan. Menurut Fielder dan Gracia dalam Iensufiie (2010:114) kepemimpinan adalah suatu proses dimana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok dan tingkat-

tingkat daripada gaya kepemimpinan, kepribadian dan pendekatan yang sesuai dengan kelompoknya

Hal ini diperkuat dari hasil penelitian sebelumnya dari Satria Nurrahman Prayudi (2014) tentang Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah, menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT.Jasa Raharja (Persero) Cabang Jawa Tengah. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Yasa Bagus Saputro (2014) tentang Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP VIII Surabaya, menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan variabel yang mempunyai koefisien determinasi parsial yang paling besar adalah kepemimpinan.

### **2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Disiplin kerja dalam sebuah perusahaan menjadi kewajiban bagi setiap karyawan karena karyawan wajib mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2013:86) sikap disiplin menunjukkan kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.

Hal ini diperkuat dari hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh I Gusti Agung Ayu Maya Prabasari (2015) yang berjudul Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.PLN

(Persero) Distribusi Bali, menunjukkan Hasil analisis menunjukkan ada pengaruh signifikan secara simultan variabel disiplin kerja, dan parsial terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Erlis Milta Rin Sondole (2015) yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT.Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII Terminal BBM Bitung, menunjukkan variabel bebas disiplin kerja berpengaruh terhadap variabel terikat kinerja karyawan. Hal ini berarti disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina (Persero) Unit Pemasaran VII Terminal BBM Bitung.

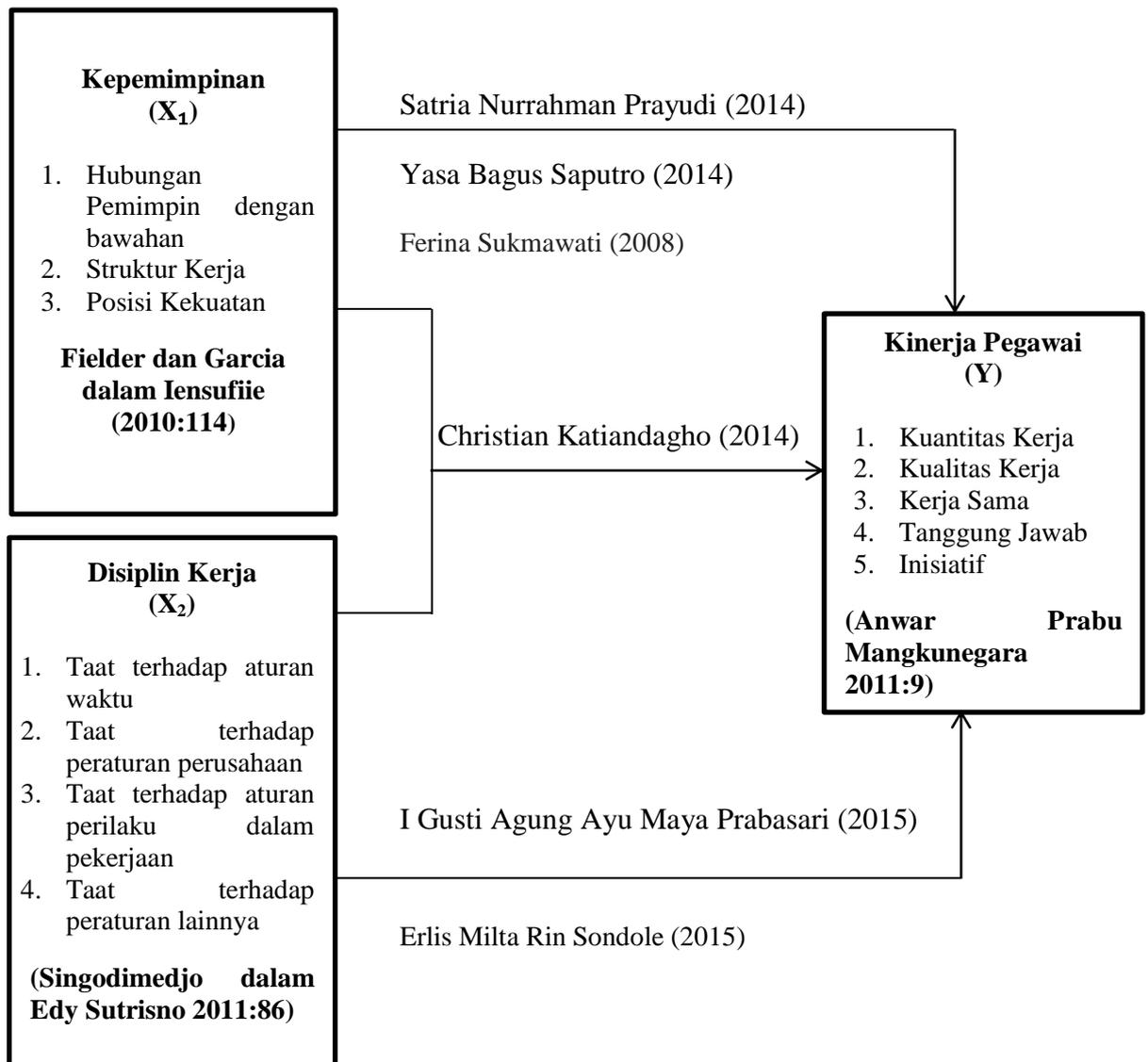
### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja**

#### **Karyawan**

Kepemimpinan dan Disiplin kerja merupakan aspek penting dalam suatu perusahaan atau organisasi. Kepemimpinan dan Disiplin kerja merupakan modal utama dalam perusahaan untuk meraih kesuksesan dan keberhasilan. Karyawan yang diharapkan adalah karyawan yang berkualitas untuk mencapai kinerja optimal.

Pengaruh kepemimpinan dan Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Christian Katiandagho (2014) tentang pengaruh disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan juga menghasilkan kesimpulan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dinyatakan dalam paradigma gambar 2.2



**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian yang dikembangkan para ahli diatas, dimana adanya pengaruh antara variabel  $X_1$  Kepemimpinan,  $X_2$  Disiplin Kerja, dan  $Y$  Kinerja Karyawan, maka penulis mengambil hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Secara Simultan

Kepemimpinan dan Disiplin Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2. Secara Parsial

a. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

b. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.