

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kepemimpinan**

##### **2.1.1 Pengertian Kepemimpinan**

Wibowo (2015,p.279) Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Wibowo (2015,p.279) Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu. Wibowo (2015,p.280) Kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

##### **2.1.2 Teori – Teori Kepemimpinan**

Wibowo (2015,p.281) menyatakan teori kepemimpinan adalah bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu:

a. Teori kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Mencakup tiga hal yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, kelebihan badaniah.

b. Teori sifat

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi,

penuh rasa percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

c. Teori keturunan

Menurut teori ini, seseorang menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orang tuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orangtuanya.

d. Teori kharismatik

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut memiliki kharisma. Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

e. Teori bakat

Teori ini disebut juga teori ekologis, yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

f. Teori sosial

Teori ini beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat diajarkan menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek.

### **2.1.3 Tipe Kepemimpinan**

Menurut Tati (2012) Tipe kepemimpinan terbagi menjadi :

a. Tipe paternalistik

Kepemimpinan paternalistik adalah seorang pemimpin yang mempunyai ciri menggabungkan antara ciri negatif dan positif, ciri-cirinya adalah:

1. Bersikap selalu melindungi
2. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
3. Tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
4. Sering menonjolkan sikap paling mengetahui.
5. Melakukan pengawasan yang ketat.

b. Tipe Otokratik

Kepemimpinan otokratik adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri yang pada umumnya negatif, mempunyai sifat egois yang besar sehingga akan memutarbalikan kenyataan dan kebenaran sehingga sesuatu yang subjektif akan dipresentasikan menjadi kenyataan atau sebaliknya. Tipe kepemimpinan ini segalanya akan diputuskan sendiri, serta punya anggapan bahwa bawahannya tidak mampu memutuskan sesuatu.

c. Tipe kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain itu bersedia untuk mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu. Menurut Max Webber, pemimpin yang kharismatik biasanya dipandang sebagai orang yang mempunyai kemampuan atau kualitas supernatural dan mempunyai daya yang istimewa. Kemampuan ini tidak dimiliki oleh orang biasa karena kemampuan ini bersumber dari Illahi, dan berdasarkan hal ini seseorang kemudian dianggap sebagai seorang pemimpin. Pemimpin kharismatik mempunyai banyak cara untuk memperoleh simpati dari karyawannya yaitu dengan menggunakan pernyataan visi untuk menanamkan tujuan dan sasaran kepada karyawannya, kemudian mengkomunikasikan ekspektasi kinerja yang tinggi dan meyakini dengan meningkatkan rasa percaya diri bahwa bawahan bisa mencapainya, kemudian pemimpin memberikan contoh melalui kata-

kata dan tindakan, serta memberikan teladan supaya ditiru para bawahannya.

d. Tipe *laissez Faire*

Kepemimpinan *laissez faire* adalah kepemimpinan yang gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadaan dalam organisasi lebih bersifat suportif. Pemimpin ini tidak senang mengambil risiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo.

e. Tipe demokratik

Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistik tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahannya secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial, dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri. Pemimpin ini dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreatifitasnya.

#### **2.1.4 Fungsi – Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu. Menurut Tati (2012) Fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

a. Fungsi instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan

kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

c. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memerikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan terciptanya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat

diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

### **2.1.5 Indikator Kepemimpinan**

Menurut Mulyadi (2014) Diantaranya :

1. Kemampuan analitis  
Kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang, dan mantap, merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan seseorang.
2. Keterampilan berkomunikasi  
Dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat, seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.
3. Keberanian  
Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi ia perlu memiliki keberanian yang semakin besar dalam melaksanakan tugas pokoknya yang telah dipercayakan kepadanya.
4. Kemampuan mendengar  
Salah satu sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin adalah kemampuannya serta kemauannya mendengar pendapat dan atau saran-saran orang lain, terutama bawahan-bawahannya
5. Ketegasan  
Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian, sangat penting bagi seorang pemimpin.

## **2.2 Motivasi Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut Wibowo (2015,p.121) Motivasi kerja merupakan keinginan untuk bertindak. Setiap orang dapat termotivasi oleh beberapa kekuatan yang berbeda. Motivasi kerja adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerjaan memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu. Motivasi kerja merupakan proses

psikologis yang membangkitkan, mengarahkan dan ketekunan dalam melakukan tindakan secara sukarela yang diarahkan pada pencapaian tujuan. Setiawan (2013) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan

Dari pengertian maupun definisi motivasi kerja para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu atau kegiatan yang dilakukannya sehingga ia dapat mencapai tujuannya.

### **2.2.2 Pendorong Motivasi Kerja**

Wibowo (2015,p.123) melihat sebagai dorongan motivasi kerja bersumber pada penelitian Mc Celland yang memfokus pada dorongan untuk *achievement, affiliation* dan *power*.

#### *1. Achievement Motivation*

Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan yang dimiliki banyak orang untuk mengejar dan mencapai tujuan menantang.

#### *2. Affiliation Motivation*

Motivasi untuk berafiliasi merupakan suatu dorongan untuk berhubungan dengan orang atas dasar sosial, bekerja dengan orang yang cocok dan berpengalaman dengan perasaan sebagai komunitas.

#### *3. Power Motivation*

Motivasi akan kekuasaan merupakan suatu dorongan untuk mempengaruhi orang, melakukan pengawasan dan merubah situasi.

Pendapat lain dari Von Glinow (2010,p.134) adalah bahwa sebagai pendorong motivasi kerja adalah :

1. *Employee Drives*, sering dinamakan kebutuhan primer atau motif bawaan. *Drives* adalah penggerak utama perilaku yang membangkitkan emosi, yang menempatkan orang pada tingkat kesiapan untuk bertindak dalam lingkungan mereka.
2. *Needs*, kekuatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang dialami orang. *Needs* merupakan kekuatan motivasional emosi dihubungkan pada tujuan tertentu untuk mengoreksi kekurangan dan ketidakseimbangan.

### 2.2.3 Faktor Pendorong Motivasi Kerja

Wibowo (2015,p.123) Terdapat tiga faktor pendorong utama motivasi kerja yaitu:

1. *Energize*, adalah yang dilakukan pemimpin ketika mereka menetapkan contoh yang benar, mengkomunikasikan yang jelas dan menantang dengan cara yang tepat. Hal tersebut dilakukan dengan *exemplify*, *communicate* dan *challenge*.
  - a. *Exemplify*, adalah memotivasi dengan cara memulai memberi contoh yang baik.
  - b. *Communicate*, merupakan sentral kepemimpinan bagaimana pemimpin berbicara, mendengar dan belajar.
  - c. *Challenge*, adalah tantangan yang disukai orang. Pemimpin dapat mencapai tujuan karena menghubungkan tujuan dengan pemenuhan keinginan.
2. *Encourage*, adalah apa yang dilakukan pemimpin untuk mendukung proses motivasi melalui pemberdayaan, *coaching* dan penghargaan. *Encourage* dilakukan dengan cara *empower*, *coach* dan *recognize*.
  - a. *Empower*, merupakan proses dimana orang menerima tanggung jawab dan diberi kewenangan untuk melakukan pekerjaannya.



- b. *Coach*, merupakan kesempatan bagi pemimpin untuk mengenal bawahannya secara pribadi dan menunjukkan bagaimana dapat membantu pekerja dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi.
  - c. *Recognize*, alasan tunggal yang paling kuat mengapa orang bekerja, disamping keperluan penghasilan.
3. *Exhorting*, adalah bagaimana pemimpin menciptakan pengalaman berdasarkan pengorbanan dan inspirasi yang menyiapkan landasan dimana motivasi berkembang. *Exhorting* dilakukan melalui *sacrifice* dan *inspire*.
- a. *Sacrifice*, suatu ukuran pelayanan yang paling benar dengan menempatkan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan kita sendiri.
  - b. *Inspire*, merupakan turunan motivasi, apabila motivasi datang dari dalam maka bentuknya adalah *self-inspiration*.

#### 2.2.4 Pendekatan Dalam Motivasi Kerja

Wibowo (2015,p.125) Pendekatan yang dapat dilakukan untuk memotivasi pekerjaan adalah melalui *employee engagement*. *Employee engagement* merupakan motivasi emosional dan kognitif pekerjaan, *self-efficacy* untuk menjalankan pekerjaan, perasaan kejelasan atas visi organisasi dan peran spesifik mereka dalam visi tersebut dan keyakinan bahwa mereka mempunyai sumber daya untuk dapat menjalankan pekerjaan

Wibowo (2015,p.125) Pendekatan lain untuk memotivasi pekerjaan adalah *organizational justice* yaitu persepsi menyeluruh tentang apa yang dianggap jujur di tempat kerja, terdiri dari : *distributive justice*, *procedural* dan *interactional justice*.

##### 1. *Distributive Justice*

Menunjukkan kejujuran yang dirasakan antara rasio hasil individu dibandingkan dengan rasio hasil terhadap kontribusi orang lain.

Terdapat tiga prinsip yang dapat diterapkan :

- a. *Equality principle*, prinsip kesamaan ketika kita yakin bahwa setiap orang dalam kelompok menerima hasil yang sama.

- b. *Need principle*, prinsip kebutuhan diterapkan ketika kita yakin bahwa mereka yang memiliki kebutuhan terbesar harus menerima hasil lebih banyak dari pada mereka dengan kebutuhan rendah.
- c. *Equity principle*, prinsip keadilan berpendapat bahwa orang harus dibayar proposional dengan kontribusinya.

## 2. *Procedural Justice*

*Procedural Justice* merupakan keadilan yang dirasakan dari prosedur yang dipergunakan untuk memutuskan distribusi sumber daya. Cara terbaik untuk memperbaikinya, yaitu :

- a. Dengan mulai memberikan suara kepada pekerja selama proses,
- b. Mendorong mereka untuk menunjukkan fakta dan perspektif atas dasar masalahnya,
- c. Pekerja cenderung merasa lebih baik setelah mempunyai kesempatan berbicara tentang apa yang ada dalam pikirannya.

## 3. *Interactional Justice*

*Interactional justice* merupakan persepsi individual terhadap tingkatan dimana mereka diperlakukan dengan bermartabat, perhatian dan rasa hormat. Wibowo (2015,p.127) Menunjukkan bahwa ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan untuk memotivasi orang, antara lain : *job design, involvement dan reward*.

### **2.2.5 Tantangan dalam Memotivasi**

Memotivasi orang adalah merupakan aspek kunci bagi manajer yang efektif. Wibowo (2015,p.128) Ada dua tantangan yang dihadapi manajer :

- 1. Banyak tugas pekerjaan manajer direntang lebih luas.
- 2. Manajer mungkin tidak tahu bagaimana memotivasi orang, selain hanya menggunakan penghargaan finansial.

Pentingnya bagi organisasi melatih manajer mereka untuk menilai orang dengan tepat. Manajer harus membuat penghargaan ekstrinsik pada pekerja. Ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan :

1. Manajer perlu memastikan bahwa tujuan kinerja diarahkan pada pencapaian hasil akhir yang besar.
2. Janji peningkatan *reward* tidak akan memperbaiki usaha lebih besar dan kinerja baik kecuali *reward* dikaitkan dengan jelas dengan kinerja dan cukup besar untuk mendapatkan kepentingan pekerja.
3. Motivasi dipengaruhi oleh persepsi pekerja tentang kejujuran alokasi *reward*.

#### **2.2.6 Indikator Motivasi**

Wibowo (2015,p.121) Mengemukakan bahwa sebagai indikator motivasi adalah :

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan  
Kepuasan terhadap pekerjaan yaitu sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing – masing pekerja.
- b. Pencapaian prestasi  
Pencapaian prestasi yaitu kemampuan untuk mencapai hasil yang baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh suatu karyawan tersebut.
- c. Peluang yang sama untuk maju  
Peluang yang sama untuk maju ialah kesempatan yang sama yang dimiliki oleh karyawan untuk melakukan dan mencapai hasil kerja yang lebih baik dari sebelumnya.
- d. Pengakuan orang lain  
Pengakuan orang lain merupakan suatu keinginan untuk keberadaannya selalu diakui oleh orang lain. Pada tataran pribadi menjadi diakui

bahkan dihormati. Maka, setiap orang berusaha untuk meraih sesuatu yang dihargai dan dianggap bernilai tinggi.

e. Pengembangan

merupakan suatu proses atau cara untuk mengembangkan sesuatu yang sudah ada dalam rangka meningkatkan kualitas agar lebih maju.

f. Peningkatan karir

Peningkatan karir sebagai upaya aktivitas karyawan yang membantu karyawan-karyawan dalam merencanakan karir masa depan mereka dalam suatu perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

g. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan suatu sikap yang timbul untuk siap dan menerima suatu kewajiban atau tugas yang diberikan.

## 2.3 Disiplin Kerja

### 2.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Veithzal Dkk (2015,p.599) Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku.

### 2.3.2 Bentuk Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Widodo (2015,p.53) Disiplin kerja terbagi menjadi:

1. Disiplin retributif (*retributive discipline*) yaitu menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin korektif (*corrective discipline*) berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.

3. Perspektif hak-hak individu (*individual rights persfective*) yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner .
4. Perspektif utilitarian (*utilitarian Persfective*) yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak negatif nya.

### **2.3.3 Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja**

Sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisai kepada karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organsasi. Widodo (2015,p.61) Ada beberapa tingkat dan jenis pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu :

1. Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis :
  - a) Teguran lisan
  - b) Teguran tertulis
  - c) Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
2. Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis :
  - a) Penundaan kenaikan gaji
  - b) Penurunan gaji
  - c) Penundaan kenaikan pangkat
3. Sanksi pelanggaran berat , dengan jenis :
  - a) Penurunan pangkat
  - b) Pembebasan dari jabatan
  - c) Pemberentian dan pemecatan

### **2.3.4 Tujuan Disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno (2014,p.87) Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan dan kehilangan harta, benda, mesin, peralatan dan perlengkapan

kerja yang disebabkan oleh tidak hati-hatian, pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan kelalaian disebabkan karena kurang perhatian ketidakmampuan dan keterlambatan.

### **2.3.5 Faktor Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno (2014,p.89) Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja 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 dikontribusikan oleh perusahaan.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan semua karyawan akan memperhatikan bagaimana pimpinan dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang tidak 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. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seseorang karyawan melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan sesuai dengan tingkatan pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan melakukan hal yang serupa.

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 aturan yang telah ditetapkan.

#### 6. Ada tidaknya perhatian terhadap karyawan

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

### **2.3.6 Fungsi Disiplin Kerja**

Menurut Siregar (2008) mengemukakan beberapa fungsi disiplin, yaitu :

#### 1. Menata kehidupan bersama

Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama dalam suatu kelompok tertentu atau masyarakat, dengan begitu hubungan individu antara satu dengan yang lain lebih baik dan lancar.

#### 2. Membangun kepribadian

Disiplin juga dapat membangun kepribadian seorang karyawan, lingkungan yang memiliki disiplin yang tinggi sangat berpengaruh terhadap kepribadian seseorang. Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan yang tenang, tertib dan tentram sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik.

#### 3. Melatih kepribadian

Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian karyawan agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik. Sikap perilaku dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin terbentuk melalui satu proses yang panjang. Salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui latihan, latihan dilaksanakan bersama antar karyawan, pimpinan dan seluruh personil yang ada dalam organisasi tersebut.

#### 4. Hukuman

Disiplin yang disertai sanksi atau hukuman sangat penting, karena data memberikan dorongan kekuatan untuk menaati dan mematuhi, tanpa ancaman hukuman, dorongan ketaatan dan kepatuhan dapat menjadi lemah serta motivasi untuk mengikuti aturan yang berlaku menjadi berkurang.

#### 5. Menciptakan lingkungan kondusif

Fungsi disiplin kerja adalah membentuk sikap, perilaku dan tata kehidupan berdisiplin didalam lingkungan ditempat seseorang itu berada, termasuk lingkungan kerja sehingga tercipta suasana tertib dan teratur dalam pelaksanaan pekerjaan.

### **2.3.7 Indikator disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno (2014,p.89) berpendapat bahwa faktor - faktor dari disiplin kerja itu ada lima yaitu :

#### 1. Frekuensi kehadiran

Salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendahnya tingkat kemangkiran maka karyawan tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

#### 2. Tingkat kewaspadaan

Karyawan yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.

#### 3. Ketaatan pada standar kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja dan kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.



#### 4. Ketaatan pada peraturan kerja.

Dimaksudkan demi kelancaran dan kenyamanan dalam bekerja.

#### 5. Etika Kerja

Agar tercipta suasana harmonis dan saling menghargai antar sesama karyawan.

## 2.4 Kinerja Karyawan

### 2.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Widodo (2015,p.131) Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Bangun (2012,p.231) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Widodo (2015,p.130) Sedangkan kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja selama periode tertentu dari segi kualitas dan kuantitas yang didasarkan oleh standar kerja yang telah ditetapkan.

### 2.4.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Bagaimana menilai kinerja karyawan? Seorang karyawan dapat menghasilkan produk sebanyak 10 unit per hari, sudahkah dikatakan memiliki kinerja baik? Untuk menentukan kinerja karyawan baik atau tidak, tergantung pada hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan. Standar pekerjaan adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembanding atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam

mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Seorang karyawan dapat dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. Untuk itu perlu dilakukannya penilaian kinerja setiap karyawan dalam perusahaan.

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Bila hasil kerja yang memperoleh samapai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seseorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah. Menurut Bangun (2012,p.231) Penilaian kinerja dapat ditinjau ke dalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan pada periode tertentu. Kinerja seseorang karyawan dapat dinilai berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam batas waktu tertentu. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang melampaui standar pekerjaan dinilai dengan kinerja yang baik menurut Bangun (2012, p.232).

#### **2.4.3 Manfaat dan Alasan Penilaian Kinerja**

Menurut Bangun (2012,p.232) Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain :

1. Evaluasi antar individu dalam perusahaan

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dan perusahaan. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam perusahaan.

2. Pengembangan diri setiap individu dalam perusahaan

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam perusahaan dinilai kinerjanya,

bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

### 3. Pemeliharaan Sistem

Berbagai sistem yang ada dalam perusahaan, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem lainnya. Salah satu subsistem tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem lainnya.

### 4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang.

Menurut Emron dkk (2016,p.197) penilaian kinerja didasarkan beberapa alasan, yaitu :

1. Manajemen perlu mengetahui kemampuan karyawan atau pihak yang dinilai dalam menjalankan tugasnya.
2. Manajemen perlu memastikan bahwa karyawan telah bekerja dengan benar sesuai dengan tujuan perusahaan atau organisasi.
3. Manajemen memberi sinyal kepada karyawan bahwa setiap proses dan hasil yang dicapai akan dinilai dan dihargai sesuai kontribusi dan prestasi yang dicapai.

#### **2.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Bagaimanapun harapan yang ingin dicapai dari hasil penilaian kinerja personel adalah kinerjanya baik. Oleh karena itu, para pimpinan dan bagian personel sejak awal harus menyadari akan pentingnya faktor-faktor yang memengaruhi mengapa seseorang bisa berkinerja baik dan tidak. Pada umumnya kinerja personel dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu antara lain:

1. Sasaran: adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk dicapai.

2. Standar: apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan oleh perusahaan.
3. Umpan balik: informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan.
4. Peluang: beri kesempatan orang itu untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran tersebut.
5. Sarana: sediakan sarana yang diperlukan untuk mendukung tugasnya.
6. Kompetensi: beri pelatihan yang efektif, yaitu bukan sekadar belajar tentang sesuatu, tetapi belajar bagaimana melakukan sesuatu.
7. Disiplin Kerja: harus bisa menjawab pertanyaan “mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini?”

Adapun faktor-faktor lingkungan yang perlu diketahui yang sering menimbulkan masalah dalam kinerja antara lain adalah:

1. Koordinasi yang kurang baik antara karyawan dalam bekerja.
2. Tidak cukupnya informasi yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas.
3. Kurangnya peralatan pendukung dan banyaknya mesin yang rusak.
4. Tidak cukupnya dana dan tidak mamadainya pelatihan.
5. Kurang kerja sama atau komunikasi antar karyawan
6. Tidak cukupnya waktu yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan.
7. Lingkungan pekerjaan yang buruk, misalnya panas, terlalu dingin, berisik, banyaknya gangguan dan lain-lain.

#### **2.4.5 Indikator Kinerja**

Indikator itu penting karena penilaian kinerja didasarkan pada indikator itu sendiri. Adapun ukuran dari kinerja karyawan menurut Firda (2015) sebagai berikut :

1. Tanggung jawab, adanya rasa tanggung jawab pada diri karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

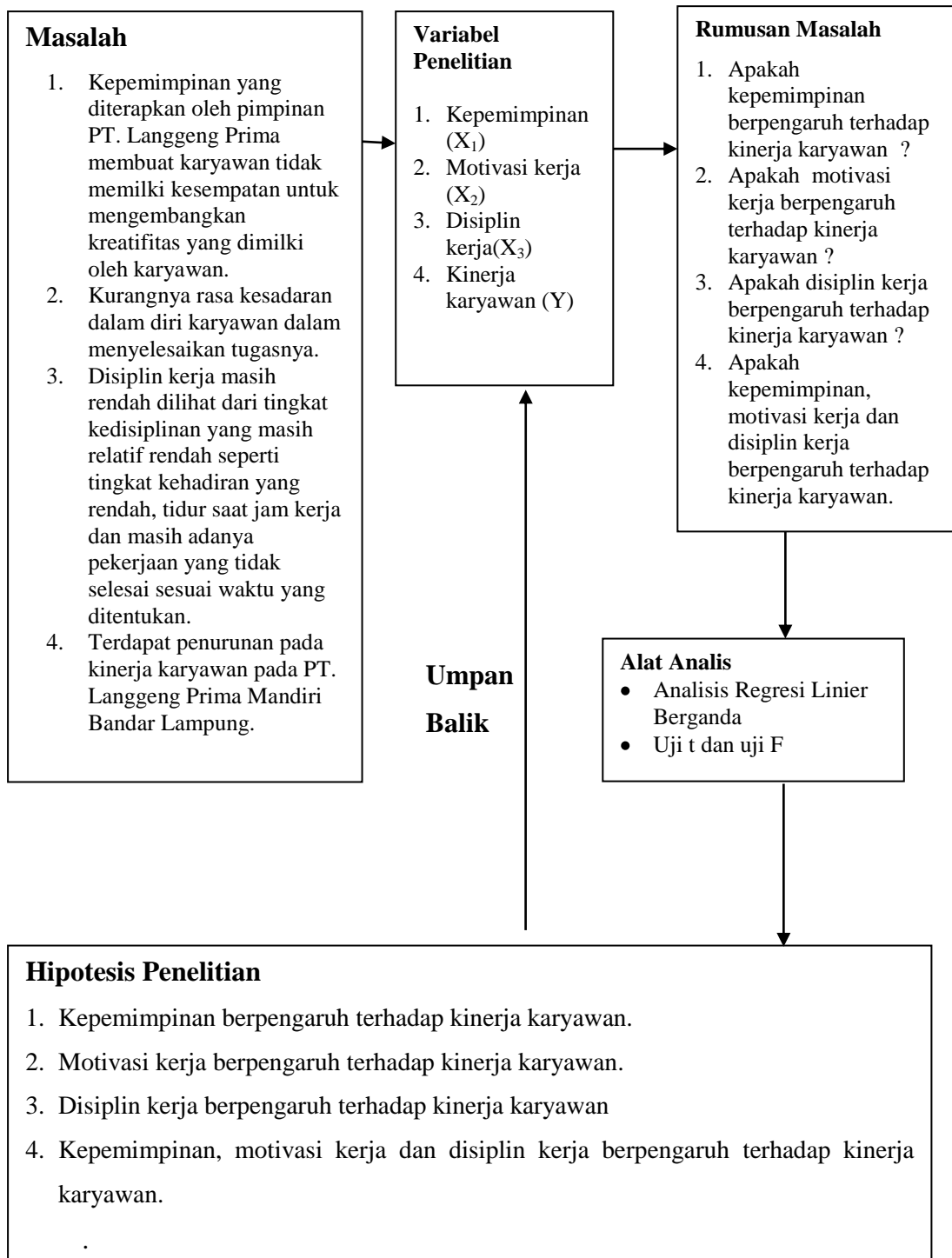
2. Keandalan dalam menyelesaikan pekerjaan, dalam menyelesaikan pekerjaan karyawan dapat diandalkan.
3. Inisiatif, kemampuan karyawan dalam mengambil keputusan atau semua tindakan yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas pokok.
4. Mutu pekerjaan, yaitu kuantitas maupun kualitas hasil kerja yang dapat dihasilkan karyawan tersebut sesuai dari uraian pekerjaannya.
5. Kerja sama, kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal maupun horizontal sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik karyawan dapat diandalkan.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Estu dkk Vol.23.No.1-2015	Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Di Kantop DAOP IV Semarang	Kepemimpinan ( $X_1$ ), pengawasan ( $X_2$ ) dan kinerja karyawan (Y)	Analisis regresi linier berganda.	Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Andreani dkk. Vol.3. No.2 (2009)	Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama	Motivasi ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ) dan kinerja pegawai (Y)	Analisis regresi linier berganda	Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Wasilawati dkk.Vol.16.No.2 (2014)	Pengaruh Pengawasan, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Lampung Tengah	Pengawasan ( $X_1$ ), disiplin kerja ( $X_2$ ), dan kinerja (Y)	Analisis regresi linier berganda	Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dapat dilihat pada tabel penelitian terdahulu di atas terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu dan penelitian ini yang dimana terdapat perbedaan pada variabel pendukung dalam penelitian ini yaitu penelitian yang menggunakan pengawasan, penelitian kedua menggunakan variabel kompensasi serta penelitian ketiga juga menggunakan variabel pengawasan sebagai pendukungnya. Keterbaharuan dalam penelitian ini adalah menggunakan tiga variabel X dan Y. Variabel dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja ini diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2.6 Kerangka Pemikiran**



## **2.7 Hipotesis Penelitian**

Dalam kaitannya dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan teoritis pemikiran di atas, maka dikemukakan hipotesis penelitiannya :

### **2.7.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

kepemimpinan sebagai komunikator yang menentukan apa, bagaimana, bila mana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah dan meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian terdahulu oleh Delti (2015) memiliki hasil dimana variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan penelitian oleh Marpaung (2014,p.91) yang memiliki hasil bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan memiliki korelasi yang erat dengan kinerja. Oleh karena itu perlu di uji apakah kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>: Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**



### **2.7.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut indikator peningkatan karir dalam motivasi kerja, upaya aktifitas karyawan yang memotivasi kerja karyawan-karyawan dalam merencanakan karir masa depan mereka dalam suatu perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal. Motivasi yang ada di dalam diri karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan, dengan memberikan motivasi yang akan mendorong karyawan untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan Erma (2013). Penelitian didukung oleh Sutrischastini (2015) memiliki hasil dimana variabel motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan subjek yang penting bagi manajer karena manajer bekerja melalui dan dengan orang lain. Oleh karena itu diperlukan diuji apakah motivasi kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut

**H<sub>2</sub>: Motivasi Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

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

Jika karyawan mentaati peraturan dan standar kerja diperusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Didukung oleh besar kecilnya pemberian kompensasi, perhatian terhadap karyawan, keteladanan pimpinan perusahaan. Disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan, terbukti dengan semakin tinggi disiplin kerja seseorang akan meningkatkan kinerja seseorang tersebut. Disiplin dapat meningkatkan kinerja karyawan, terbukti dengan semakin tinggi disiplin kerja seseorang akan meningkatkan kinerja seseorang tersebut. Didukung oleh Erma (2013) dimana disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah merupakan tindakan manajemen untuk mendorong kesadaran dan kesediaan para anggotanya untuk mentaati semua

peraturan yang telah ditentukan oleh perusahaan atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku secara sukarela. Oleh karena itu perlu di uji apakah disiplin kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>: Disiplin Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan**

#### **2.7.4 Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hubungan antara Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja telah banyak dilakukan, beberapa peneliti yaitu Estu dkk (2015) dan Wasilawati dkk (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan temuan dari penelitian-penelitian tersebut dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja memiliki korelasi yang erat dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu perlu di uji apakah kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan merumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>4</sub>: Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh Kinerja Karyawan**