

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori Dasar

2.1.1. Disiplin Kerja

2.1.1.1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja terdiri atas dua kata, yaitu disiplin dan kerja yang memiliki pengertian masing-masing. Disiplin adalah kepatuhan pada aturan atau perintah yang ditetapkan oleh organisasi (Sinambela, 2012:238). Disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan, yang ada dalam diri karyawan, yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada peraturan dan ketetapan perusahaan (Sutrisno, 2011:87). Sedangkan kata "kerja" sebagai kata dasar umumnya melekat pada kata "pekerjaan". Yang dimaksud dengan kerja dalam hal ini adalah suatu aktivitas yang dilakukan seseorang untuk memperoleh nilai positif dari aktivitas tersebut (Sinambela, 2012:239).

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 sosial yang berlaku (Rivai & Sagala, 2011:825). Disiplin pegawai adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada (Sutrisno, 2011:89). Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur.

tekun terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan (Sinambela, 2012:239). Disiplin kerja sangat diperlukan untuk menunjang kelancaran segala aktivitas organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal (Sutrisno, 2011:87).

Jadi, berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan oleh para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan yang bersedia untuk menumbuhkan kesadaran diri dan kemampuan kerja karyawan secara teratur, tekun dan bekerja sesuai prosedur serta aturan-aturan yang telah ditetapkan tanpa melakukan pelanggaran dari aturan-aturan yang telah disepakati agar tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal.

2.1.1.2. Bentuk-bentuk Disiplin Kerja dan Pendekatan Disiplin Kerja

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja (Rivai & Sagala, 2011:825), yaitu:

1. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Selengkapnya keempat perspektif atas disiplin di dalam perusahaan dapat diuraikan sebagai berikut:

Tabel 2.1. Perspektif Disiplin Karyawan

Perspektif	Definisi	Tujuan Akhir
Retributif	Para pengambil keputusan mendisiplinkan dengan suatu cara yang proposional terhadap sasaran. Dengan tidak melakukan hal seperti itu akan dianggap tidak adil oleh orang-orang yang bertindak secara tidak tepat.	Menghukum si pelanggar
Korektif	Pelanggaran-pelanggaran terhadap peraturan-peraturan harus diperlakukan sebagai masalah-masalah yang dikoreksi daripada sebagai pelanggaran-pelanggaran yang mesti dihukum. Hukuman akan lunak sebatas pelanggar menunjukkan kemauan untuk mengubah perilakunya.	Membantu karyawan mengoreksi perilaku yang tidak dapat diterima sehingga dia dapat terus dikaryakan oleh perusahaan.
Hak-hak individual	Disiplin hanya tepat jika terdapat alasan yang adil untuk menjatuhkan hukuman. Hak-hak karyawan lebih diutamakan daripada tindakan disiplin.	Melindungi hak-hak individu
Utilitarian	Tingkat tindakan disiplin diambil tergantung pada bagaimana disiplin itu akan memengaruhi produktivitas dan profitabilitas. Biaya penggantian karyawan dan konsekuensi-konsekuensi memperkenankan perilaku yang tidak wajar perlu dipertimbangkan. Karena biaya penggantian karyawan kian melambung, maka kerasnya disiplin hendaknya semakin menurun. Karena konsekuensi membiarkan perilaku yang tidak terpuji terus meningkat, maka demikian pula kerasnya hukum.	Memastikan bahwa faedah-faedah tindakan disiplin melebihi konsekuensi-konsekuensi negatifnya.

Sumber: Rivai & Sagala, 2011

Terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner, yaitu aturan tungku panas (*hot stove rule*), tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*), dan tindakan disiplin positif (*positive discipline*). Pendekatan-pendekatan aturan

tungku panas dan tindakan disiplin progresif terfokus pada perilaku masa lalu. Sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerja sama dengan para karyawan untuk memecahkan masalah-masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi (Rivai & Sagala, 2011:826).

1. Aturan Tungku Panas

Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner disebut sebagai aturan tungku panas (*hot stove rule*). Menurut pendekatan ini, tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas.

a. Membakar dengan segera

Jika tindakan disipliner akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut. Dengan berlalunya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek-efek disipliner yang terdahulu.

b. Memberi peringatan

Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima. Pada saat seseorang bergerak semakin dekat dengan tungku panas, mereka diperingatkan oleh panasnya tungku tersebut bahwa mereka akan terbakar jika mereka menyentuhnya, dan oleh karena itu ada kesempatan menghindari terbakar jika mereka memilih demikian.

c. Memberikan hukuman yang konsisten

Tindakan disipliner haruslah konsisten ketika setiap orang yang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku. Seperti pada tungku panas, setiap orang yang menyentuhnya dengan tingkat tekanan yang sama, dan pada periode waktu yang sama, akan terbakar pada tingkat yang sama pula. Disiplin konsisten berarti setiap karyawan yang terkena hukuman disiplin harus menerimanya/menjalankannya, setiap karyawan yang melakukan pelanggaran yang sama akan mendapatkan ganjaran disiplin yang sama, disiplin diberlakukan dalam cara yang sepadan kepada segenap karyawan.

d. Membakar tanpa membedakan

Tindakan disipliner seharusnya tidak membedakan. Tungku panas akan membakar setiap orang yang menyentuhnya, tanpa memilih-milih. Penyelia menitikberatkan pada perilaku yang tidak memuaskan, bukan pada karyawannya sebagai pribadi yang buruk. Cara paling efektif mencapai tujuan ini adalah melakukan konseling korektif.

2. Tindakan Disiplin Progresif

Tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*) dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Tujuan tindakan ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras. Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela.

3. Tindakan Disiplin Positif

Dalam banyak situasi, hukuman tidaklah memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku. Namun, hukuman hanya mengajar seseorang agar takut atau membenci alokasi hukuman yang dijatuhkan penyelia. Penekanan pada hukuman ini dapat mendorong para karyawan untuk menipu penyelia mereka daripada mengoreksi tindakan-tindakannya. Tindakan disipliner positif dimaksudkan untuk menutupi kelemahan tadi, yaitu mendorong para karyawan memantau perilaku-perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi-konsekuensi dari tindakan-tindakan mereka.

Tindakan disiplin positif adalah serupa dengan disiplin progresif dalam hal bahwa tindakan ini juga menggunakan serentetan langkah yang akan meningkatkan urgensi dan kerasnya hukuman sampai ke langkah terakhir, yakni pemecatan.

2.1.1.3. Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi (Hasibuan, 2012:194), diantaranya:

1. Tujuan dan kemampuan
2. Teladan pimpinan
3. Balas jasa
4. Keadilan
5. Waskat
6. Sanksi hukuman
7. Ketegasan

8. Hubungan kemanusiaan

2.1.1.4. Faktor-faktor Yang Memengaruhi Disiplin Kerja

Faktor-faktor yang memengaruhi disiplin pegawai (Sutrisno, 2011:89), yaitu:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Namun demikian, pemberian kompensasi yang memadai belum tentu pula menjamin tegaknya disiplin.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari 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. Para karyawan akan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat 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 yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan seperti sedemikian, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

6. Ada tidaknya perhatian kepada para 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. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar dan dicarikan jalan keluarnya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Kebiasaan-kebiasaan positif yang diciptakan untuk mendukung tegaknya disiplin antara lain.

- a. Saling menghormati, bila ketemu di lingkungan pekerjaan.
- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan

2.1.2.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Manakala terdapat beberapa definisi kepemimpinan (Arifin, 2012:3), antara lain:

1. Proses dengan mana seorang agen menyebabkan bawahan bertindak laku menurut satu cara tertentu (Benis).
2. Kegiatan memengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Odway Tead).
3. Kegiatan memengaruhi orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok (George R. Terry).
4. Seni untuk memengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang (Howard H. Hoyt).

5. Kepemimpinan dengan jalan memaksa kehendak sendiri kepada khalayak ramai atau kelompok (W. M. Conway).
6. Merupakan penterjemah atau penampilan dari khalayak atau kelompok (*the crowd exponent*).
7. Wakil atau utusan dari khalayak ramai (*the crowd representative*)
8. Kepemimpinan institusional atau kelembagaan, kepemimpinan yang dominan dan kepemimpinan *persuasive* (F. C. Barlet).
9. Kepemimpinan konservatif, kepemimpinan radikal, kepemimpinan ilmiah (A. B. Wolfe)
10. Kepemimpinan bentuk dominasi didasari kemampuan pribadi, yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan akseptansi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus (informal). Perkepalaan atau *headship* atau pemimpin institusional dikaitkan dengan kekuasaan formal.

Kepemimpinan adalah kemampuan mempersuasi orang-orang untuk mencapai tujuan yang tegas dengan gairah (*leadership is the ability to persuade other to seek defined objectives enthusiastically*) oleh Kaith Davis.

Kepemimpinan adalah proses pengarahan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok (Arifin, 2012:41). Sedangkan menurut (Sunyoto, 2012:34), kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk memengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk memengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan

teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda.

Gaya adalah sikap, gerakan tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik (Sariadi, 2013:33). Gaya kepemimpinan adalah suatu gaya yang dapat memaximumkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi (Sariadi, 2013:33). Pendapat lain menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya (Hartono & Rotinsulu, 2015:910). Sedangkan menurut (Mandey & Lengkong, 2015:1385), gaya kepemimpinan adalah gaya atau corak kepemimpinan yang dibawakan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi para pengikutnya.

Jadi, berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu gaya atau corak hasil kombinasi dari keterampilan, sifat dan sikap yang dapat memaksimalkan kepuasan kerja dan mudah menyesuaikan terhadap situasi yang sering dibawakan atau diterapkan pemimpin dalam memengaruhi bawahan dan pengikutnya.

2.1.2.2.Prinsip- prinsip Dasar Kepemimpinan

Karakteristik seorang pemimpin didasarkan kepada prinsip-prinsip (Arifin, 2012:6) sebagai berikut:

1. Seorang yang belajar seumur hidup
2. Berorientasi pada pelayanan

3. Membawa energi yang positif, seperti percaya pada orang lain, keseimbangan dalam kehidupan, melihat kehidupan sebagai tantangan, sinergi, latihan mengembangkan diri sendiri.

2.1.2.3.Peran dan Fungsi Kepemimpinan

Terdapat lima fungsi-fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki (Arifin, 2012:103), yaitu:

1. Pimpinan selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi
3. Pimpinan selaku komunikator yang efektif
4. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam mengatasi konflik
5. Pimpinan selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan (Arifin, 2012:103), yaitu:

1. Fungsi instruksi
2. Fungsi konsultasi
3. Fungsi partisipasi
4. Fungsi delegasi
5. Fungsi pengendalian

Kepemimpinan memiliki beberapa peran (Arifin, 2012:104), yaitu:

1. Pimpinan sebagai penentu arah

Pimpinan sebagai penentu arah dalam arti arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuannya. Dilakukan dengan sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia.

2. Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi

Pimpinan dalam proses pencapaian tujuan organisasi perlu menjalin hubungan dengan pihak luar organisasi.

3. Pimpinan sebagai komunikator yang efektif

Pimpinan berusaha memelihara hubungan baik dengan pihak luar organisasi maupun dalam organisasi, komunikasi yang dilakukan haruslah efektif dari atasan ke bawahan agar tidak terjadi hambatan dan perselisihan.

4. Pimpinan sebagai mediator

Pembahasan tentang fungsi pimpinan sebagai mediator difokuskan pada penyelesaian situasi konflik yang mungkin timbul dalam satu organisasi, tanpa mengurangi pentingnya situasi konflik yang mungkin timbul dalam hubungan keluar dihadapi dan diatasi.

5. Pimpinan selaku integrator

Pimpinan berusaha untuk menghindari sikap karyawan yang bertindak berkotak-kotak sehingga karyawan tidak lupa bahwa keberhasilan satu kelompok yang bekerja sendirian tidak menjamin keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2.1.2.4. Pendekatan Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki beberapa pendekatan (Arifin, 2012:41), yaitu :

1. Pendekatan kepemimpinan berdasarkan sifat
2. Pendekatan kepemimpinan berdasarkan tingkah laku
3. Pendekatan kepemimpinan berdasarkan teori situasional
4. Pendekatan kepemimpinan berdasarkan teori penerimaan.

Terdapat beberapa pendekatan mengenai kepemimpinan (Sule & Saefullah, 2013:257), yaitu:

1. Pendekatan personal (*personal traits of leadership approach*)
2. Pendekatan perilaku (*behavioral approach*)
3. Pendekatan kontingensi (*contingency approach*)

Selanjutnya, (Sule & Saefullah, 2013:272) menyatakan bahwa terdapat pendekatan lainnya mengenai kepemimpinan, yaitu:

1. Pendekatan substitusi untuk kepemimpinan (*substitutes for leadership*)
2. Kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*)
3. Kepemimpinan transformatif (*transformative leadership*)

2.1.2.5. Macam- macam Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan dalam suatu organisasi atau kelompok masyarakat dapat digolongkan dalam enam tipe (Arifin, 2012:89) sebagai berikut:

1. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut:

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi

- b. Mengindentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
- e. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formilnya
- f. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur pemaksaan dan punitif (bersifat menghukum)

2. Tipe Militeristis

Seorang pemimpin dengan tipe militeristis tidak berarti selalu seorang pemimpin dari organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut:

- a. Dalam menggerakan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah
- b. Dalam menggerakan bawahan senang bergantung pada pangkat dan jabatannya
- c. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan
- e. Sukar menerima kritik dari bawahannya
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan

3. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin bertipe paternalistis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut:

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa

- b. Bersikap terlalu melindungi (*over protective*)
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk ikut mengambil keputusan
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif
- e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya
- f. Sering bersikap maha tahu

4. Tipe Kharismatis

Tipe kepemimpinan kharismatik ini adalah tipe kepemimpinan yang dipandang sulit untuk dianalisis, karena literatur yang ada tentang kepemimpinan kharismatik tidak memberikan petunjuk yang cukup. Artinya, tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang kepemimpinan kharismatik ini.

Khas dari tipe ini ada, yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya sangat besar. Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seorang yang dikagumi oleh banyak pengikut, meskipun para pengikutnya tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara kongkrit, mengapa orang (pemimpin kharismatik) tersebut dikagumi.

5. Tipe Demokratis

Seorang pemimpin yang demokratis memiliki ciri-ciri dalam kepemimpinannya sebagai berikut:

- a. Dalam proses pergerakan bawahan melalui kritik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia

- b. Selalu berusaha menyelaraskan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya
- c. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan kerja tim dalam usaha mencapai tujuan
- e. Dengan ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian dibandingkan dan diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi tetap berani untuk berbuat kesalahan yang lain
- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripada dia sendiri
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin

6. Tipe *Laissez Faire*

Tipe kepemimpinan *laissez faire* ini seperti halnya tipe kepemimpinan kharismatik, literatur tentang kepemimpinan juga tidak banyak membahas tipe kepemimpinan ini. Meskipun demikian, hal-hal berikut dapat dikemukakan sebagai karakteristik utama pemimpin yang *laissez faire*. Seorang pemimpin yang *laissez faire* berpandangan, bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-

masing anggota dan seorang pemimpin tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional.

Penjelasan mengenai pemimpin formal, informal, dan etika profesi pemimpin (Arifin, 2012:9) akan dijabarkan sebagai berikut:

1. Pemimpin Formal

Pemimpin formal adalah orang yang ditunjuk oleh organisasi atau lembaga sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memegang suatu jabatan dalam struktur organisasi dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai sasaran organisasi.

Ciri-ciri pemimpin formal:

- a. Berstatus sebagai pemimpin selama masa jabatan tertentu (legitimitas)
- b. Harus memenuhi persyaratan formal
- c. Didukung oleh organisasi formal
- d. Mendapatkan balas jasa (materi dan immateriil) serta emolument (keuntungan ekstra)
- e. Terdapat mutasi dan mencapai promosi
- f. Ada hukuman dan sanksi
- g. Memiliki kekuasaan dan wewenang

2. Pemimpin Informal

Pemimpin informal adalah orang yang tidak mendapatkan pengangkatan formal sebagai pemimpin, tetapi karena memiliki sejumlah kualitas unggul, dapat mencapai kedudukan sebagai orang yang mampu memengaruhi kondisi psikis dan perilaku suatu kelompok atau masyarakat.

Ciri-ciri pemimpin informal:

- a. Tidak memiliki penunjukan formal atau legitimitas
- b. Ditunjuk oleh rakyat atau masyarakat, kepemimpinan berlangsung selama rakyat atau masyarakat mengakuinya.
- c. Tidak memperoleh dukungan dari suatu organisasi formal
- d. Biasanya tidak mendapatkan imbalan jasa (diberikan secara sukarela)
- e. Tidak dapat dimutasi dan mencapai promosi
- f. Hukuman dalam bentuk rasa respek berkurang, pribadi tidak diakui, ditinggalkan oleh massa.

3. Etika Profesi Pemimpin

Etika profesi pemimpin ialah pembahasan mengenai:

- a. Kewajiban-kewajiban pemimpin
- b. Tingkah laku pemimpin yang baik dan dapat dibedakan dari tingkah laku yang buruk
- c. Moral pemimpin

Kriteria etika profesi pemimpin (Arifin, 2012:9), yaitu:

- 1. Pemimpin harus memiliki satu atau beberapa kelebihan dalam pengetahuan, keterampilan, keterampilan sosial, kemahiran teknis serta pengalaman,
- 2. Sehingga ia kompeten melakukan kewajiban dan tugas-tugas kepemimpinan, disamping,

3. Mampu bersikap susila dan dewasa sehingga dia selalu bertanggung jawab secara etis atau susila, mampu membedakan hal-hal yang baik dari yang buruk dan memiliki tanggung jawab sosial yang tinggi.
4. Memiliki kemampuan mengontrol diri, yaitu mengontrol pikiran, emosi, keinginan dan segenap perbuatannya, disesuaikan dengan norma, norma kebaikan. Sehingga termunculkan sikap moral yang baik dan bertanggung jawab.
5. Selalu melandaskan diri pada nilai-nilai etis (kesusilaan, kebaikan). Sekaligus pemimpin juga harus mampu menciptakan nilai-nilai yang tinggi atau berarti. Nilai adalah segala sesuatu yang dapat memenuhi keperluan manusia.
6. Dikenai sanksi. Oleh adanya norma, perintah dan larangan yang harus ditaati oleh pemimpin demi kesejahteraan hidup bersama dan demi efisiensi organisasi. Jadi ada kontrol diri dan kontrol sosial. Karena itu kesalahan-kesalahan harus segera dibetulkan, pelanggaran-pelanggaran dihukum dan ditindak dengan tegas.

2.1.2.6.Indikator Kepemimpinan

Terdapat tiga indikator gaya kepemimpinan (Sugiyono, 2013:114), yaitu:

1. Kepemimpinan direktif
2. Kepemimpinan *supportive*
3. Kepemimpinan partisipatif

Sedangkan indikator dari situasi kepemimpinan, yaitu:

1. Hubungan pemimpin dengan anggota
2. Tugas-tugas
3. *Power position*

Indikator dari kepemimpinan (Antou, 2013:153), antara lain:

1. Kharisma
2. Motivasi Inspiratif
3. Stimulasi Intelektual
4. *Individual Consideration*

2.1.2.7. Dimensi- dimensi Kepemimpinan

Terdapat dimensi-dimensi kepemimpinan (Suwatno & Priansa, 2011:159), yaitu:

1. *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
2. *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
3. *Intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi-inovasi baru di bawah bimbingannya.
4. *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan dan mengerti kebutuhan karyawannya.

2.1.3. Kinerja Karyawan

2.1.3.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Rivai & Sagala, 2011:548).

Mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya (Sinambela, 2012:5).

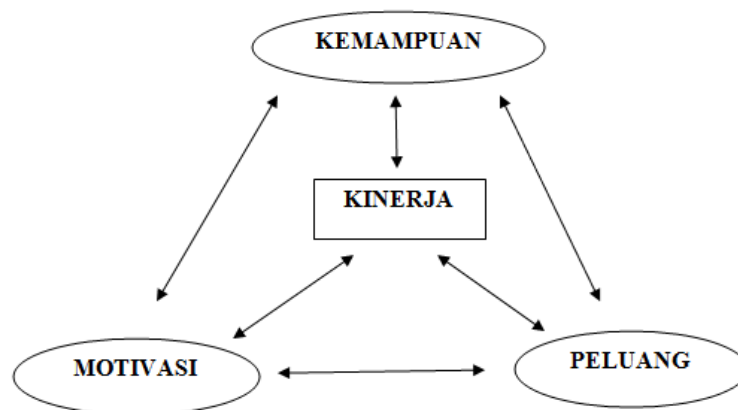
Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah internal organisasi, faktor lingkungan eksternal dan faktor internal karyawan atau pegawai. Lingkungan eksternal meliputi: kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial budaya dan agama masyarakat dan kompetitor. Lingkungan internal organisasi meliputi: (1) visi, misi dan tujuan organisasi, (2) kebijakan organisasi, (3) bahan mentah, (4) teknologi, (5) strategi organisasi, (6) sistem manajemen, (7) kompensasi, (8) kepemimpinan, (9) modal, (10) budaya organisasi, (11) iklim organisasi, (12) teman sekerja. Faktor internal

karyawan meliputi: bakat dan sifat pribadi, kreativitas, pengetahuan dan keterampilan, kompensasi, pengalaman kerja, keadaan fisik, keadaan psikologi. Faktor lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap perilaku kerja pegawai, perilaku kerja pegawai ini meliputi etos kerja, disiplin kerja, motivasi kerja, semangat kerja, sikap kerja, stres kerja, keterlibatan kerja, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kelayakan. Hal tersebut akan memengaruhi tingkat kinerja karyawan yang pada akhirnya juga memengaruhi kinerja organisasi (Wirawan, 2009:5).

Jadi, berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa pengertian dari kinerja karyawan adalah sebuah perilaku nyata dari karyawan berupa prestasi kerja dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dengan berdasarkan standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditetapkan dan disepakati bersama serta tugas-tugas tersebut dilaksanakan sesuai dengan moral dan etika yang berlaku secara umum.

2.1.3.2. Dimensi Kinerja dan Indikator Kinerja Karyawan

Terdapat tiga dimensi kinerja dalam (Sinambela, 2012:11), yaitu kemampuan, motivasi dan peluang. Berikut gambar ketiga dimensi kinerja:



Gambar 2.1. Hubungan Dimensi-dimensi Kinerja.

Secara umum dimensi kinerja ada tiga jenis (Wirawan, 2009:54), yaitu:

1. Hasil kerja adalah keluaran kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat dihitung dan diukur kuantitas dan kualitasnya.
2. Perilaku kerja adalah perilaku karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan.
3. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan adalah sifat pribadi karyawan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Terdapat beberapa indikator *performance* (Sugiyono, 2013:105), yaitu:

- a. *Quantity*
- b. *Quality*
- c. *Teamwork*
- d. *Innovation*
- e. *Independence*

2.1.3.3. Penilaian Kinerja Karyawan

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang

menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Di dalam dunia usaha yang berkompetisi secara global, perusahaan memerlukan kinerja tinggi. Pada saat yang bersamaan, karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka di masa yang akan datang. Para pekerja juga ingin mendapatkan umpan balik bersifat positif atas berbagai hal yang telah mereka lakukan dengan baik, walaupun kenyataannya hasil penilaian prestasi tersebut masih lebih banyak berupa koreksi atau kritik. Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan, manajer departemen SDM dan pada akhirnya bagi perusahaan sendiri. Dalam praktiknya penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang ada di dalam perusahaan, di samping faktor lain di luar perusahaan (Rivai & Sagala, 2011:549).

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang dan manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan karier dan memperkuat kualitas hubungan antarmanajer yang bersangkutan dengan karyawannya (Rivai & Sagala, 2011:551).

Selain itu, penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi: (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja dan (d) mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi: (a) perencanaan SDM, (b) menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d) informasi untuk identifikasi tujuan, (e) evaluasi terhadap sistem SDM dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.

4. Dokumentasi, yang meliputi: (a) kriteria untuk validasi penelitian, (b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM dan (c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Berdasarkan uraian diatas, tujuan penilaian kinerja atau prestasi kinerja karyawan 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 pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antarkaryawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam:
 - a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
 - b. Promosi, kenaikan jabatan.
 - c. *Training* atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/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-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
16. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
17. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
18. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
19. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Dalam praktiknya tidak ada satupun teknik yang sempurna. Pasti ada saja keunggulan dan kelemahannya (Rivai & Sagala, 2011:563). Berikut metode penilaian kinerja karyawan:

1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kinerja di waktu yang lalu dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Teknik-teknik penilaian ini meliputi:

a. Skala peringkat (*Rating Scale*)

Skala peringkat merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi, di mana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

Keuntungan metode ini adalah biayanya yang murah dalam penggunaan dan pengembangannya, penilai membutuhkan sedikit pelatihan atau waktu untuk menyempurnakan formulir yang ada, dan metode ini digunakan untuk banyak karyawan. Kelemahan dari metode ini juga ada. Penyimpangan, dalam hal ini prasangka penilai biasanya akan tampak pada subjektivitasnya dalam metode ini. Kriteria yang spesifik mungkin dihilangkan untuk membuat formulir dapat digunakan untuk berbagai jenis pekerjaan.

b. Daftar Pertanyaan (*Checklist*)

Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan

tertentu. Penilai tinggal memilih kata atau pertanyaan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.

Keuntungan dari metode *checklist* adalah biaya yang murah, pengurusannya mudah, penilai hanya membutuhkan pelatihan yang sederhana dan distandarisasi. Kelemahannya meliputi kepekaan pada penyimpangan penilai (terutama *hallo effect*), lebih mengedepankan kriteria-kriteria pribadi karyawan dalam menentukan kriteria-kriteria hasil kerja, kesalahan menafsir materi-materi *checklist* dan penentuan bobot nilai tidak seharusnya dilakukan oleh departemen SDM. Kerugian lainnya, metode ini tidak memungkinkan penilai untuk memberikan nilai yang berbeda.

c. Metode Dengan Pilihan Terarah (*Forced Choice Methode*)

Metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian. Salah satu sasaran dasar pendekatan pilihan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya mempunyai nilai yang sama. Metode ini mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai. Seringkali pasangan pernyataan tersebut bernada positif atau negatif.

Keuntungan metode pilihan terarah adalah mengurangi penyimpangan penilai, karena beberapa karyawan harus dinilai seperti atasan kepada yang lainnya. Metode ini juga mudah digunakan dan memiliki cakupan yang luas

untuk pekerjaan yang beraneka ragam. Kelemahan metode ini adalah pernyataan yang bersifat lebih umum tidak bisa mencerminkan hubungan pekerjaan yang spesifik. Dengan demikian, metode ini mungkin telah membatasi kegunaannya dalam membantu karyawan meningkatkan hasil kerja mereka. Bahkan lebih buruk lagi, seorang karyawan terkesan diremehkan ketika satu pernyataan diarahkan ke pilihan lain. Metode ini jarang disukai, baik oleh penilai maupun karyawan, karena manfaat umpan balik yang diberikan tidak terlalu banyak, selain itu penilai sering merasa keberatan karena dipaksa mengambil keputusan yang dirasa tidak dapat diambil.

d. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*)

Metode ini merupakan pemilihan yang didasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan. Pernyataan-pernyataan tersebut disebut sebagai insiden kritis dan biasanya dicatat oleh atasan selama masa penilaian untuk setiap karyawan yang amat berguna dalam memberikan umpan balik karyawan yang bersangkutan.

Metode ini bermanfaat untuk memberi karyawan umpan balik yang terkait langsung dengan pekerjaannya. Hal ini mengurangi penyimpangan penilai, jika penilai mencatat kejadian selama masa penilaian. Kelemahan utama metode ini adalah penilai seringkali tidak mencatat ketika insiden terjadi.

e. Metode Catatan Prestasi

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa krisis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional. Misalnya penampilan, kemampuan berbicara, peran kepemimpinan dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan. Informasi ini secara khusus digunakan untuk menghasilkan detail laporan tahunan tentang kontribusi seorang profesional selama satu tahun. Selanjutnya, laporan akan digunakan oleh atasan untuk menentukan kenaikan dan promosi dan untuk memberikan saran-saran tentang hasil kerjanya untuk masa yang akan datang. Penafsiran terhadap materi-materi mungkin subjektif dan biasanya terjadi penyimpangan, karena hanya memberikan sesuatu yang baik saja terhadap apa pun yang dilakukan karyawan.

f. Skala Peringkat Dikaitkan Dengan Tingkah Laku (*Behaviorally anchored Rating Scale = BARS*)

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

g. Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Methode*)

Dalam metode ini penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut. Hasil penilaian dikirim ke penyelia dan di bawa ke lapangan untuk

keperluan *review*, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan pihak karyawan yang dinilai.

h. Tes dan Observasi Prestasi Kerja (*Performance Test and Observation*)

Metode ini dilakukan pada jenis-jenis pekerjaan tertentu berupa tes dan observasi. Artinya, karyawan yang dinilai, diuji kemampuannya, baik melalui ujian tertulis yang menyangkut berbagai hal seperti tingkat pengetahuan tentang prosedur dan mekanisme kerja yang telah ditetapkan dan harus ditaati atau melalui ujian praktik yang langsung diamati oleh penilai.

i. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*)

Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis, perbandingan demikian dipandang bermanfaat untuk manajemen sumber daya manusia dengan lebih rasional dan efektif, khususnya dalam hal kenaikan gaji, promosi dan pemberian berbagai bentuk imbalan kepada karyawan.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Karyawan tidak saja bertanggung jawab

kepada penyelia, tetapi juga bertanggung jawab kepada dirinya sendiri. Kesadaran ini adalah kekuatan besar bagi karyawan untuk selalu mengembangkan diri.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai acuan dalam rangka menyusun skripsi ini. Kesimpulan dari hasil penelitian terdahulu dapat memperkuat kajian teoritis sebelumnya.

Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu

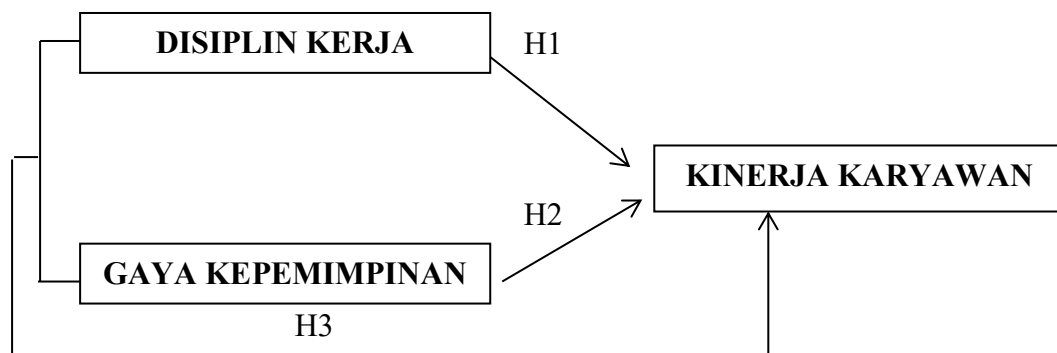
No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Independen	Teknik Analisis	Hasil
1	Chandra dan Priyono (2016)	<i>The Influence Of Leadership Style, Work Environment, And Job Satisfaction Of Employee Performanc- Studies in the School of SMPN 10 Surabaya</i>	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Lingkungan Kerja X3: Kepuasan Kerja Y: Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	X1, X2, X3 → Y sig.
2	(Basri et al., 2017)	<i>The Impact Of Malay Transactional Leadership Style on Employee Performance; The Malaysia Pharmacy Industry Perspektive</i>	X: Gaya Kepemimpinan Y: Kinerja Karyawan	Regresi Linier	X→Y
3	Suwuh (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Sulut KCP Likupang	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Motivasi X3: Disiplin Kerja Y: Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	X1, X2 →Y sig. X3 ↔Y
4	Triyaningsih (2014)	Analisis Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Slamet Riyadi Surakarta	X1: Disiplin Kerja X2: Motivasi X3: Komitmen Organisasi Y: Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	X1, X2, X3 →Y + sig.

5	Khairiyah & Annisa (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Nutricia Indonesia Sejahtera	X1: Kepuasan Kerja X2: Gaya Kepemimpinan X3: Motivasi Kerja Y: Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	$X1 \rightarrow Y$ + sig. $X2, X3 \rightarrow Y$
6	Hartono & Rotinsulu (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Prima Inti Citra Rasa Manado	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Komunikasi X3: Pembagian Kerja Y: Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	$X1, X2, X3 \rightarrow Y$ +sig.
7	Tindow, Mekel & Sendow (2014)	Disiplin Kerja, Motivasi, dan Kompensasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Sulut Cabang Calaca	X1: Disiplin Kerja X2: Kompensasi Y: Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	$X1, X2, X3 \rightarrow Y$ +sig.
8	Sahangga-mu & Mandey (2014)	Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Perkreditan Rakyat Dana Raya	X1: Pelatihan Kerja X2: Motivasi X3: Disiplin Kerja Y: Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	$X1, X2, X3 \rightarrow Y$ +sig.
9	Sariadi (2013)	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Sekretariat TNI AL Lantamal VIII di Manado	X1: Gaya Kepemimpinan X2: Motivasi Y: Kinerja Pegawai	Regresi Linier Berganda	$X1, X2, X3 \rightarrow Y$ +sig.

Sumber: Peneliti, 2017

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran memberi gambaran mengenai hubungan antara variabel dependen (terikat) dengan variabel independen (bebas). Dalam penelitian ini variabel dependen (Y) adalah Kinerja Karyawan dan variabel independen (X1) adalah Disiplin Kerja, (X2) adalah Gaya Kepemimpinan. Peneliti menggunakan bentuk kerangka pemikiran ini berdasarkan teori (Sahanggamu & Mandey, 2014) dengan hasil bahwa secara parsial disiplin kerja berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan, teori lain yang dinyatakan oleh (Sariadi, 2013) dengan hasil bahwa gaya kepemimpinan secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada kantor TNI AL Lantamal VIII Manado. Berikut bentuk kerangka pemikiran dalam penelitian ini.



Sumber: Peneliti, 2017

Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran

2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis

terhadap rumusan masalah penelitian; belum jawaban yang empirik (Sugiyono, 2013:64).

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran tersebut, hipotesis dalam penelitian ini, yaitu.

1. H_1 : Disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sarana Yeoman Sembada di Kota Batam.
2. H_2 : Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sarana Yeoman Sembada di Kota Batam.
3. H_3 : Disiplin kerja dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Sarana Yeoman Sembada di Kota Batam.