

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Gaya Kepemimpinan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002) adalah cara memimpin suatu organisasi, meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan. Mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Dengan kepemimpinan yang baik proses manajemen berjalan lancar, bawahan bergairah dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Menurut Robert dalam (Bangun, 2014: 112) Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar.

Kepemimpinan adalah hubungan antar orang, dimana pemimpin mempengaruhi orang lain ke arah kemauan bersama dalam hubungannya dengan tugas-tugas untuk memperoleh sesuatu yang diinginkan (Bangun, 2014: 113). James *et. al.* dalam (Nababan, 2014: 210) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya Tampubolon dalam (Nababan, 2014: 210).

Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu proses memberi arti pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan (Nababan, 2014: 210). Kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh dalam perangkat atau situasi organisasi, yang menghasilkan sesuatu yang bermakna dan berdampak langsung pada tujuan-tujuan yang menantang (Lukita, 2015: 50). Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dari seorang individu terhadap orang lain untuk mencapai sebuah tujuan bersama. (Trang, 2013: 210). Kepemimpinan dapat diartikan sebagai penggunaan kekuasaan dan pengaruh untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas pengikut ke arah pencapaian tujuan (Hartono & Rotinsulu, 2015: 910). Berdasarkan dari definisi-definisi yang telah dikemukakan diatas, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama dalam mencapai tujuan yang ditetapkan

### 2.1.1.2 Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan

Tipe-tipe menurut (Syamsul, 2015 : 89) ada 6 tipe gaya kepemimpinan :

1. Tipe pemimpin yang otokratik. Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang yang menganggap organisasi sebagai milik pribadi, mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bahwa sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat, terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya, dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum).
2. Tipe pemimpin yang militeristik. Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat: dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan, sistem perintah yang sering dipergunakan, senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.
3. Tipe pemimpin yang paternalistik. Gaya kepemimpinan dengan tipe ini memiliki sifat; menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif, sering bersikap mau tahu.
4. Tipe pemimpin yang kharismatik. Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi

sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif. Karena literature yang ada tentang kepemimpinan kharismatik tidak memberikan petunjuk yang cukup. Artinya, tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang yang ada tentang kepemimpinan kharismatik ini

5. Tipe pemimpin yang demokratik. Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratis yang paling tepat untuk organisasi modern karena: ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan, selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan, selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya, selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.
6. Tipe pemimpin yang 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, 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.

### **2.1.1.3 Implikasi Teori Kepemimpinan Dalam Perusahaan**

Implikasi teori kepemimpinan terhadap karyawan perusahaan maksudnya adalah seberapa jauh pemimpin perusahaan mampu mentransformasi pendekatan teori-teori kepemimpinan sebagai pedoman dalam melakukan tugasnya. Sehingga

pimpinan perusahaan memiliki kemampuan memengaruhi dan memberikan motivasi kepada karyawannya, yang berdampak pada peningkatan kinerja (Sutrisno, 2015: 233).

Sebagaimana diketahui bahwa pengelolaan aktivitas sumber daya manusia organisasi atau perusahaan dalam usaha mencapai tujuan, maka kepemimpinan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan penyelenggaraan operasi perusahaan. Dengan demikian dapat dilihat beberapa implikasi teori kepemimpinan dan realita yang ada pada karyawan perusahaan (Sutrisno, 2015: 233)

Teori sifatnya mensyaratkan bahwa seorang pemimpin hendaknya memiliki keunggulan sifat yang melebihi sifat dari bawahannya, sehingga pemimpin dapat menjadi panutan dari pada bawahannya, karena memiliki sifat-sifat yang tidak dimiliki oleh bawahannya.

Selanjutnya teori perilaku, mencoba memandang perilaku pemimpin dalam dua orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan manusia. Seorang pemimpin yang efektif harus mampu mengarahkan kedua orientasi tersebut secara maksimal. Realitanya, tidak banyak pemimpin organisasi memandukan kedua orientasi tersebut secara maksimal, sebagian cenderung berorientasi pada hubungan manusia, dan ada pula pemimpin yang tidak memiliki yang tidak memiliki kedua-keduanya.

#### **2.1.1.4 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut (Kartono, 2014: 34) menyatakan sebagai berikut :

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau

kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

#### 5. Tanggung jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

#### 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

### **2.1.2 Disiplin kerja**

#### **2.1.2.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan kepatuhan atau ketaatan pada peraturan-peraturan atau ketentuan-ketentuan yang berlaku dilingkungan organisasi masing-masing. Jika terdapat karyawan yang tidak mematuhi segala peraturan dan ketentuan yang berlaku pada lingkungan kerjanya, berarti tindakan karyawan tersebut dapat dikategorikan sebagai tindakan yang melanggar disiplin (Wahyuni, 2017: 131)

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan oleh 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. (Lengkong Victor, 2017: 489)

(Mangkunegara, 2013: 129) bahwa disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi / mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak. (Bangun, 2014).

Dari beberapa pengertian yang diungkapkan di atas tampak bahwa disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi dapat memenuhi berbagai ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, yang di dalamnya mencakup:

1. Adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan
2. Adanya kepatuhan para pengikut
3. Adanya sanksi bagi pelanggar

### **2.1.2.2 Jenis-Jenis Disiplin Kerja**

Menurut (Mangkunegara, 2013: 129)ada dua bentuk disiplin kerja, yaitu sebagai berikut:

#### **1. Disiplin Preventif**

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-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. Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

#### **2. Disiplin Korektif**

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan

sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

### **2.1.2.3 Indikator Disiplin**

Tujuan dan kemampuan, tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan (Hasibuan, 2013: 194-198). Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.

1. Teladan Pemimpin, Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.
2. Balas Jasa, Balas jasa ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan / pekerjaannya.
3. Keadilan, Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan merangsang terciptanya kinerja yang lebih baik.
4. Waskat (Pengawasan Melekat) adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah / mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif, serta

menciptakan sistem internal kontrol yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

5. Sanksi Hukuman, Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang sangat berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.
6. Ketegasan, Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menerapkan aturan-aturan yang ada di dalam perusahaan dan setiap karyawan yang indisipliner akan mendapatkan sanksi atau hukuman yang ditetapkan

#### **2.1.2.4 Faktor-faktor dalam penilaian disiplin kerja**

Menurut (M. Sahanggamu & L. Mandey, 2014: 519) ada 5 faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pemberian layanan pada masyarakat, yaitu:

1. Kompensasi yang diperlukan meliputi : saran, arahan, atau perbaikan.
2. Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
3. Konservasi aturan meliputi penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.
4. Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
5. Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.

### 2.1.2.5 Faktor-faktor yang Memengaruhi dan Dipengaruhi Disiplin Kerja

Pada dasarnya factor yang mempengaruhi disiplin kerja berasal dari dua factor, yaitu factor intrinsic dan factor ekstrinsik, (Wahyuni, 2017: 139) merumuskan factor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja menjadi dua factor kepribadian dan factor lingkungan.

#### 1) Factor kepribadian

Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah system nilai yang dianut. System nilai yang dianut ini berkaitan langsung dengan disiplin. System nilai akan terlihat dari sikap seseorang, dimana sikap ini diharapkan akan tercermin dalam perilaku. Perubahan sikap mental dalam perilaku terdapat tiga tingkatan yaitu disiplin karena kepatuhan, disiplin karena identifikasi, dan disiplin karena internalisasi.

##### a) Disiplin karena kepatuhan

Kepatuhan terhadap aturan-aturan yang didasarkan atas dasar perasaan takut. Disiplin kerja dalam tingkatan ini dilakukan semata untuk mendapatkan reaksi positif dari pimpinan atau atasan yang memiliki wewenang. Sebaliknya, jika pengawas tidak ada di tempat disiplin kerja tidak akan tampak. Contohnya seorang pengendara motor akan memakai helm jika ada polisi saja.

##### b) Disiplin karena identifikasi

Kepatuhan terhadap aturan-aturan didasarkan pada identifikasi adanya perasaan kekaguman penghargaan pada pimpinan. Pemimpin yang kharismatik adalah figure yang dihormati, dihargai dan sebagai pusat

identifikasi. Karyawan yang menunjukkan disiplin -terhadap aturan-aturan organisasi bukan disebabkan pada atasnya disebabkan karena kualitas profesionalnya yang tinggi dibidangnya, jika pusat identifikasi ini tidak ada maka disiplin kerja akan menurun, pelanggaran meningkat frekuensinya.

c) Disiplin karena Internalisasi

Disiplin kerja dalam tingkat ini terjadi karyawan ini punya system nilai pribadi yang menunjukkan tinggi nilai-nilai kedisiplinan. Dalam taraf ini, orang dikategorikan mempunyai disiplin diri. Misalnya: walaupun tidak ada polisi namun pengguna motor tetap memakai helm dan membawa sim.

2) Faktor lingkungan

Disiplin seseorang merupakan produk sosialisasi hasil interaksi dengan lingkungan, terutama lingkungan sosial. Oleh karena itu pembentukan disiplin tunduk pada kaidah-kaidah proses belajar. Disiplin kerja yang tinggi tidak muncul begitu saja tetapi merupakan suatu proses belajar terus-menerus. Proses pembelajaran agar efektif maka pemimpin yang merupakan agen pengubah perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsisten adil bersikap positif dan terbuka. Konsisten adalah memperlakukan aturan secara konsisten dari waktu ke waktu. Sekali aturan yang telah disepakati dilanggar, maka rusaklah sistem aturan tersebut. Adil dalam hal ini adalah memperlakukan seluruh karyawan dengan tidak membedakan.

Upaya menanamkan disiplin pada dasarnya adalah menanamkan nilai-nilai oleh karenanya komunikasi terbuka adalah kuncinya. Dalam hal ini transparan mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan termasuk di dalamnya sanksi dan hadiah apabila karyawan memerlukan konsultasi terutama jika aturan-aturan dirasa tidak memuaskan karyawan. Selain factor kepemimpinan, gaji kesejahteraan dan system penghargaan yang lainnya merupakan factor yang tidak boleh dilupakan. Gaji kesejahteraan dan system penghargaan akan memberikan motivasi kerja yang tinggi pada karyawan sehingga akan berdampak pada perilaku disiplin kerja karyawan.

(Lengkong Victor, 2017: 489) mengemukakan beberapa hal yang dapat dipengaruhi oleh disiplin antara lain :

1. Penataan kehidupan bersama
2. Pembangunan kepribadian
3. Melatih kepribadian
4. Fungsi pemaksaan
5. Fungsi hukuman
6. Fungsi menciptakan

Maka dari itu disiplin kerja adalah sebagai pembentukan sikap, perilaku dan tata kehidupan berdisiplin didalam lingkungan di tempat seseorang itu berada, termasuk lingkungan kerja sehingga tercipta suasana tertib dan teratur dalam pelaksanaan pekerjaan.

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (M. Sahanggamu & L. Mandey, 2014: 516). Sedangkan menurut (Wahyuni, 2017: 132), kinerja karyawan adalah penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka yang dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan.

Menurut (Trang, 2013: 210) kinerja karyawan merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut (Lukita, 2015: 50), mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana

individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan (M. Sahanggamu & L. Mandey, 2014: 514).

### **2.1.3.2 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja karyawan adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya “*like* dan *dislike*”, dari penilai, agar objektivitas penilai dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini adalah penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang kinerja pegawai tersebut. Menurut (Lukita, 2015: 50) ,menyatakan pendapatnya bahwa, “Penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh siapa saja yang mengerti benar tentang penilaian kinerja pegawai secara individual”.

Kemungkinannya antara lain adalah :

1. Para atasan yang menilai bawahannya.
2. Bawahan yang menilai atasannya.
3. Anggota kelompok menilai satu sama sama lain.
4. Penilaian pegawai sendiri.
5. Penilaian dengan multisumber, dan
6. Sumber-sumber dari luar.

(Dessler, 2013: 78) juga menyatakan bahwa, "Penilaian kinerja yang dilakukan dalam satu organisasi haruslah mengikuti standar kinerja yang ditetapkan, dimana pengukuran kinerja tersebut memberikan umpan balik yang positif kepada pegawai".

Menurut (Dessler, 2013: 78) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu :

1. Prestasi pekerjaan, meliputi : akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi : volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi : mmebutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kedisiplinan, meliputi : kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/ diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Komunikasi, meliputi : hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Penilaian kinerja dapat menjadi sumber informasi utama dan umpan balik untuk pegawai, yang merupakan kunci pengembangan bagi pegawai di masa mendatang. Di saat atasan mengidentifikasi kelemahan, potensi dan kebutuhan pelatihan melalui umpan balik penilaian kinerja, mereka dapat memberitahukan pegawai mengenai kemajuan pegawai tersebut, mendiskusikan keterampilan apa yang perlu mereka kembangkan dan melaksanakan perencanaan pengembangan (Lukita, 2015: 50).

Menurut(Dessler, 2013: 78), penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien. Pegawai menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan

prestasi karyawan tersebut dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan pegawai, dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja.

### **2.1.3.3 Proses Penilaian Kinerja Karyawan**

Salah satu cara untuk melakukan penilaian kinerja dapat digunakan metode penilaian kinerja 360°. Metode penilaian kinerja 360° mengungkap mekanisme dimana kinerja seorang karyawan dinilai berdasarkan umpan balik dari setiap orang yang memiliki hubungan kerja dengannya yaitu :

1. atasan,
2. rekan kerja,
3. mitra,
4. anak buah,
5. pelanggan.

Pada intinya, metode ini mencoba mengumpulkan masukan dari berbagai narasumber di lingkungan kerja karyawan. Dalam implementasinya, jika pada metode konvensional para atasan menemui anak buah mereka satu per satu untuk mendiskusikan penilaian kinerja yang mereka berikan, pada metode penilaian 360° mereka bertemu dengan anak buah mereka untuk membahas umpan balik yang mereka terima dari banyak pihak. (Dessler, 2013: 78) Tentu saja, pihak-pihak yang dimintai masukan ini terbatas pada orang-orang yang diyakini mampu menggambarkan kinerja si karyawan. Dengan mendapatkan umpan balik 360°,

karyawan akan terbantu untuk menilai diri mereka sebagaimana orang-orang disekitar mereka melihat mereka.

Umpan balik tersebut bisa mengungkapkan area-area dimana si karyawan sudah menunjukkan kinerja yang sangat bagus dan area-area dimana mereka masih perlu meningkatkan diri. Manajer akan melihat metode ini sebagai metode yang lebih objektif dan akurat. Mereka bisa mendapatkan umpan balik yang tidak bisa dari sumber-sumber anonim yang mengetahui kinerja anak buah mereka, dan dengan demikian mereka juga bisa terbebas dari tuduhan melakukan favoritisme. Meskipun demikian, dalam realitanya, metode penilaian 360° tidak berjalan tanpa kontroversi. Sejumlah penelitian memang menunjukkan adanya korelasi yang positif antara penerapan metode ini dengan peningkatan produktivitas, namun beberapa penelitian lain justru menampilkan adanya korelasi yang negatif di antara kedua faktor tersebut. (Dessler, 2013: 79).

#### **2.1.3.4 Indikator Kinerja**

Menurut (Hartono & Rotinsulu, 2015: 152), indikator penilaian kinerja meliputi:

1. Efektif

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian yang menghasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar.

## 2. Efisien

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator efektivitas ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita akan melakukan sesuatu dengan benar.

## 3. Kualitas

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen

## 4. Ketepatan waktu

Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.

## 5. Produktivitas

Indikator ini mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi

## 6. Keselamatan Kerja

Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

### **2.1.4 Keterkaitan Antara Variabel**

#### **2.1.4.1 Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang

pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya(Nababan, 2014: 212). (Tampubolon saur, 2014: 124)menyatakan bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor kepemimpinan dan faktor kinerja anggota. Jadi hubungan antar gaya kepemimpinan dengan kinerja adalah saling mempengaruhi.

#### **2.1.4.2 Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Menurut (Lengkong Victor, 2017: 489)menyatakan bahwa disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja. Disiplin kerja harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan. Pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran dan keinsafan akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Untuk menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Hal demikian membuktikan bila kedisiplinan anggota memiliki pengaruh terhadap kinerja anggota. Jadi hubungan antar variabel disiplin kerja dengan kinerja adalah saling mempengaruhi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1** Penelitian Terdahulu

No	Nama (tahun)	Judul Penelitian	Alat analisis	Hasil Penelitian
1	Dewi Sandy Trang (2013)	GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN	Analisis Regresi berganda	Sebelumnya memperlihatkan responden Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara dilihat dari jenis kelaminnya, sebagian besar adalah pria dengan tingkat persentase sebesar 55,4%. Karyawan yang berusia 20-30 tahun lebih dominan dengan persentase sebesar 27,1%. Hal ini menandakan banyak karyawan yang masih dalam usia sangat produktif untuk bekerja. Tingkat pendidikan didominasi oleh Diploma sebesar 47,8%. Tingkat pendidikan tersebut dianggap masih kurang, sehingga mengharuskan para karyawan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Dilihat dari golongan, sebagian besar responden menduduki golongan III dengan tingkat persentase sebesar 61,9%. Hal ini menunjukkan bahwa taraf hidup karyawan sudah cukup sejahtera. Dan yang terakhir adalah status pernikahan dimana sebesar 75% karyawan telah

				menikah.
2	Rika Wahyuni (2017)	PENGARUH PENGAWASAN PIMPINAN, DISIPLIN KERJA, PENEMPATAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. TELUK LUAS PADANG	Analisis Regresi linear berganda	<p>1. Nilai konstanta sebesar 3,239 berarti bahwa jika variabel pengawasan pimpinan, disiplin kerja, penempatan kerja, dan kepuasan kerja sama dengan nol, maka kinerja karyawan adalah sebesar 3,239.</p> <p>2. Nilai koefisien beta pada variabel penempatan kerja sebesar 0,359 yang berarti bahwa setiap perubahan pada variabel pengawasan pimpinan (<math>X_1</math>) sebesar satu satuan akan mengakibatkan perubahan kinerja karyawan sebesar 0,359 satuan. Sebaliknya penurunan satu satuan pada variabel pengawasan pimpinan akan menurunkan kinerja karyawan sebesar 0,359, dengan asumsi-asumsi lain adalah tetap.</p> <p>3. Nilai koefisien beta pada variabel disiplin kerja sebesar 0,186 yang berarti bahwa setiap perubahan pada variabel disiplin kerja (<math>X_2</math>) sebesar satu satuan akan mengakibatkan perubahan kinerja karyawan sebesar 0,186 satuan. Sebaliknya penurunan satu satuan pada variabel disiplin kerja akan menurunkan kinerja karyawan sebesar 0,186, dengan asumsi-asumsi lain adalah tetap.</p>
3	Winastyo Febrianto Hartono dan Jopie Jorie Rotinsulu (2015)	PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI DAN PEMBAGIAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PRIMA INTI CITRA RASA MANADO	Uji validitas dan reliabilitas	Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 49 maka nilai r tabel yang diperoleh melalui tabel r <i>product moment pearson</i> dengan df ( <i>degree of freedom</i> ) = $n - 2$ , jadi $df = 49 - 2 = 47$ , maka r tabel = 0,240. Data dinyatakan valid jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ . Untuk

				melihat reliable atau tidaknya data tersebut maka bisa dilihat dari nilai <i>Cronbach's Alpha</i> , jika nilai $\alpha \geq$ dari 0.60 maka data tersebut reliable
4	Joyce Sagita Novyanti (2015)	PENGARUH MOTIVASI KERJA, LINGKUNGAN KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BAPPEDA PROVINSI SULAWESI TENGAH	Analisis Jalur	<p>1. Motivasi kerja lingkungan kejadian disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor BAPPEDA Provinsi Sulawesi Tengah.</p> <p>2. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor BAPPEDA Provinsi Sulawesi Tengah.</p> <p>3. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor BAPPEDA Provinsi Sulawesi Tengah.</p>
5	Marsono (2013)	KARYAWAN PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA	Analisis Jalur	<p>1. Motivasi memberi kontribusi positif terhadap kinerja karyawan PT. Satwiga Mustika Naga Contractor, motivasi kerja akan memberikan sesuatu yang terbaik bagi karyawan itu sendiri dan perusahaan baik waktu maupun tenaga demi tercapainya target yang diinginkan.</p> <p>2. Berdasarkan hasil perhitungan penelitian, bahwa disiplin tidak memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Satwiga Mustika Naga Contractor, hal ini disebabkan karena teladan pimpinan, dan sanksi hukuman belum efektif dilakukan serta belum</p>

				menjadi budaya di dalam perusahaan.
6	Melinda Susan Rugian, Ivonne Saerang dan Victor Lengkong (2017)	PENGARUH DISIPLIN KERJA, PELATIHAN, KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN KONFLIK PEKERJAAN-KELUARGA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT BANK BTPN TBK CABANG UTAMA MANADO)	Teknik Sampling secara probabilitas	-Hasil pengujian penelitian menggunakan pengukuran ini dapat dikatakan valid jika nilai validitas variabel Disiplin Kerja (X1), Pelatihan Kerja (X2), Kualitas Kehidupan Kerja (X3), Konflik Pekerjaan-Keluarga (X4) dan Kinerja Karyawan (Y) pada PT Bank BTPN Tbk Cabang Utama Manado pada <i>Corrected item-total correlation</i> > 0,300. -Hasil pengujian penelitian menggunakan pengukuran ini dapat dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas variabel Disiplin Kerja (X1), Pelatihan Kerja (X2), Kualitas Kehidupan Kerja (X3), Konflik Pekerjaan-Keluarga (X4) dan Kinerja Karyawan (Y) pada PT Bank BTPN Tbk Cabang Utama Manado pada <i>Cronbach alpha</i> > 0,600.
7	Sudarmo dan Hendika Swasti Lukita (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Empat Enam Jaya Abadi Balikpapan	Analisis Regresi Linier Berganda	Umur dalam keterkaitannya dengan perilaku individu di lokasi kerja biasanya adalah sebagai gambaran akan pengalaman dan tanggung jawab individu. Selain telah diketahui presentase umur terbanyak dari data kuisioner, data dari kuisioner diklasifikasikan pula melalui jenis kelamin responden. Jenis kelamin secara umum dapat memberikan perbedaan pada

				<p>perilaku seseorang. Dalam suatu bidang kerja jenis kelamin seringkali dapat menjadi pembeda aktivitas yang dilakukan oleh individu dari hasil yang telah di dapat dapat terlihat pada tabel berikut :</p> <p>Pendidikan seringkali dipandang sebagai satu kondisi yang mencerminkan kemampuan seseorang</p>
8	Rommy Beno Rumondor, Altje Tumbel dan Jantje L.Sepang (2016)	<p>PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANWIL DITJEN KEKAYAAN NEGARA SULUTTENGGOMALUT</p>	Data Primer dan Data Sekunder	<p>Valid tidaknya suatu item instrumen pada penelitian ini diuji dengan membandingkan indeks korelasi product moment Pearson dengan level signifikansi 5%. Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini berpedoman pada nilai Cronbach Alpha. Instrumen dapat dikatakan andal (reliabel bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih. Bila alpha lebih kecil dari 0,6 maka dinyatakan tidak reliabel dan sebaliknya dinyatakan reliable.</p>
9	Priyono, Marzuki and Yoyok Soesatyo (2016)	<p>INFLUENCE OF MOTIVATION AND DISCIPLINE ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES</p>	Multiple regression analysis	<p>Multiple regression analysis used in this study to determine the effect of motivation (X1) and discipline (X2) on employee performance (Y) on the CV. Eastern Star Home in Surabaya. After knowing the results of the test</p>

				assumptions, will be conducted multiple regression analysis. To simplify the calculation, use SPSS software version 20.0, so that the data obtained as follows.
10	Ali M.Alghazo and Meshal AL-Anazi (2016)	THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE ON EMPLOYEE'S MOTIVATION	Analyze d accordin gly	Survey results were compiled and entered in SPSS and results were analyzed accordingly. Applicable descriptive and inferential statistics has been extracted. For the results collected from the interviews (qualitative data), it was analyzed using thematic and coding.

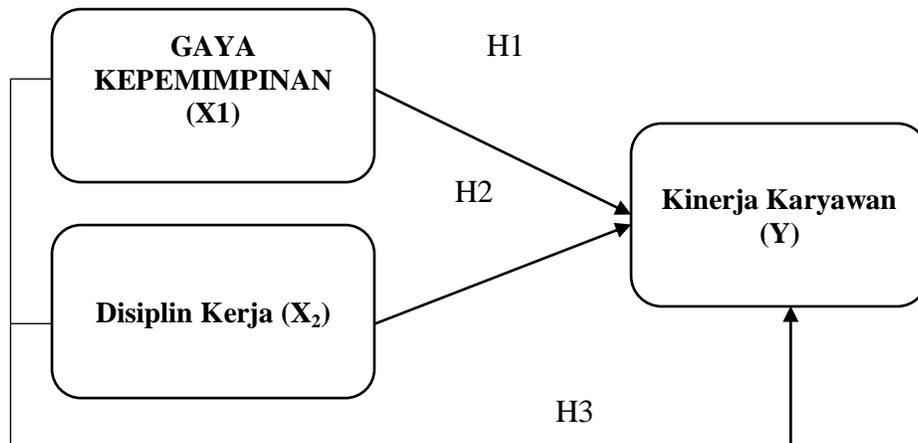
**Sumber : Jurnal ISSN**

Setelah menganalisa penelitian-penelitian sebelumnya penulis dalam melakukan penelitian ini menitik beratkan kepada bagaimana, Gaya Kepemimpinan dan Displin kerja dapat mempengaruhi kepada kinerja karyawan di PT Adhi Berlian Shipping, sehingga diharapkan masing-masing variabel dalam penelitian ini saling berhubungan.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang terjadi antara variable gaya kepemimpinan dan displin kerja , terhadap kinerja karyawan. Langkah pertama dalam penelitian ini adalah dengan mengumpulkan teori-teori pendukung dan studi kepustakaan mengenai variabel-variabel yang diteliti. Selanjutnya dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT ADHI BERLIAN SHIPPING menjadi

objek dalam penelitian, dimana kuesioner tersebut berisikan pertanyaan-pertanyaan yang mencangkup variabel yang di teliti, yaitu gaya kepemimpinan , disiplin kerja dan kinerja karyawan.



**Gambar 2.1** Kerangka Pemikiran

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2014: 64), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka berpikir diatas, maka hipotesis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.  $H_1$ : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT ADHI BERLIAN SHIPPING.

2. H<sub>2</sub>: Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT ADHI BERLIAN SHIPPING.
3. H<sub>3</sub>: Gaya kepemimpinan dan Disiplin kerja berpengaruh secara bersamaan terhadap Kinerja karyawan pada PT ADHI BERLIAN SHIPPING.