

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut adalah hasil penelitian terdahulu yang relevan dan peneliti gunakan sebagai referensi dalam analisis penelitian yaitu seperti yang disajikan di bawah ini.

Penelitian **Pertama**, Penelitian ini dilakukan oleh Parashakti, Vol 10 No. 1 Januari 2019, ISSN.2614-1523 dengan judul “Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang”. Hasil Penelitian menentukan bahwa ada pengaruh signifikan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan bank BJB cabang Tangerang. Indikator pada Gaya Kepemimpinanyang memiliki Mean tertinggi terdapat pada pernyataan “Tidak ada kesempatan bagi karyawan untuk memberikan saran”. Oleh karena itu, pemimpin yang dapat memotivasi karyawan akan membentuk kinerja karyawan lebih baik. Ada pengaruh signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan bank bjb cabang tanggerang. Indikator kinerja karyawan yang memiliki Mean tertinggi ada pada pernyataan “memiliki kedisplinaan dalam setiap upaya melakukan pekerjaan”. Jenis penelitian yang digunakan adalah Multiple Linier Regresion analysis.

Penelitian **Kedua**, Penelitian ini dilakukan oleh Effendy, Vol 7 No. 5 Tahun 2018, ISSN.1693-7597 dengan judul “Pengaruh gaya Kepemimpinan, Lingkungan kerja dan Budaya organisasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Bank Sumut Cabang Sukaramai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Bank Sumut Cabang Sukaramai. Metode penelitian dilakukan dengan pendekatan asosiatif. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan studi dokumen. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis linear berganda uji-t dan uji-F serta uji koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

(1) Ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Bank Sumut Cabang Sukaramai. (2) Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Bank Sumut Cabang Sukaramai. (3) Ada pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja karyawan PT. Bank Sumut Cabang Sukaramai (4) Ada pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi secara simultan terhadap disiplin kerja karyawan PT. Bank Sumut Cabang Sukaramai.

Penelitian **Ketiga**, Penelitian ini dilakukan oleh Isvandiari, ISSN.0126-1258 dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Central Capital Futures Cabang Malang”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui : (1). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Central Capital Futures Cabang Malang; (2). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Central Capital Futures Cabang Malang; (3). Pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Central Capital Futures Cabang Malang. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Teknik yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier berganda. Hasil menunjukkan bahwa uji t (partial), menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; dan hasil uji F (simultan) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Central Capital Futures Cabang Malang.

Penelitian **Keempat**, Penelitian ini dilakukan oleh Santoso, ISSN.2580-8451 dengan judul “Pengaruh gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik analisis data yang digunakan, meliputi uji validitas dan reliabilitas, analisis deskriptif, analisis regresi linier berganda, uji F, uji-t,

sobel test, analisis jalur, dan koefisien determinasi. Hasil menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada KJPP Jimmy Prasetyo & Rekan (2) Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada KJPP Jimmy Prasetyo & Rekan (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KJPP Jimmy Prasetyo & Rekan (4) gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KJPP Jimmy Prasetyo & Rekan (5) komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KJPP Jimmy Prasetyo & Rekan.

Penelitian **Kelima**, Penelitian ini dilakukan oleh Mansur, ISSN.2579-6364 dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kualitas Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kualitas kerja sebagai variabel intervening pada CV. Sanalona Jayapura. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear sederhana dan analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, (2) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kualitas kerja, (3) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kualitas kerja terhadap kinerja karyawan, (4) Pengaruh langsung (disiplin kerja terhadap kinerja karyawan) lebih besar dari pengaruh tidak langsung (disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kualitas kerja).

Penelitian **Keenam**, Penelitian ini dilakukan oleh Jeffrey, ISSN.2319-4847 dengan judul “The Effect of Work Discipline, Achievement Motivation and Career Path Toward Employee Performance of The National Reliance of The Republic. Jenis penelitian adalah deskriptif untuk menjelaskan pengaruh / hubungan antar model. Populasi adalah 610 dan ukuran sampel menggunakan rumus Slovin dari 242 responden. Data primer bersumber dari kuesioner yang dibagikan langsung

kepada karyawan Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia dan data sekunder yang bersumber dari studi literatur melalui berbagai buku, jurnal, dan artikel terkait. Pemrosesan data menggunakan regresi berganda. Berdasarkan uji Instrumen yang digunakan uji validitas dan reliabilitas, dapat disimpulkan bahwa semua item kuesioner valid dan reliabel. Uji hipotesis (uji-F dan uji-t) dilakukan setelah berhasil melalui uji asumsi klasik yaitu multikolinieritas, heterokedastisitas, normalitas dan autokorelasi. Metode analisis menggunakan analisis linier berganda. Penghitungan koefisien korelasi dan teknik pengujian dilakukan dengan bantuan komputer melalui program aplikasi SPSS 20

Penelitian **Ketujuh**, Penelitian ini dilakukan oleh Abdul Rivai.; Saudi J. Bus. Manag. Stud.; Vol-2, Iss-11 (Nov, 2017):957-966 dengan judul “Personnel Performance Analysis: Leadership, Work Discipline and Organizational Commitment (A study of KODAM Transportation Unit Personnel I / Bukit Barisan)”. Unit analisis penelitian ini adalah personel unit penghubung KODAM I / Bukit Barisan yang berjumlah 78 personel. Karena populasi dalam penelitian ini kurang dari 100 orang maka dalam penelitian ini metode pengambilan sampel menggunakan metode sensus, artinya semua populasi dijadikan sampel dalam penelitian ini. Berdasarkan tujuan penelitian, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan. Penelitian penjelasan adalah penelitian yang dilakukan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian melalui pengujian hipotesis [27]. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif dimulai dengan teori, yang diturunkan menjadi hipotesis penelitian menggunakan logika deduktif disertai dengan pengukuran dan operasionalisasi variabel. Selanjutnya generalisasi didasarkan pada hasil data statistik sehingga dapat diambil kesimpulan sebagai temuan penelitian untuk menjawab masalah yang dihadapi.

Penelitian **Kedelapan**, Penelitian ini dilakukan oleh Bolton et al, ISSN.0123-464 dengan judul “Leadership, Coordination, Corporate Culture”. Literatur manajemen tentang kepemimpinan telah menekankan beberapa ciri kepribadian utama dari pemimpin yang baik. Di antara yang paling sering

disebutkan adalah keterampilan komunikasi yang baik, semangat tim, integritas, dan keteguhan hati. Studi empiris pertama oleh para ekonom yang melihat ciri-ciri pribadi pemimpin, Kaplan, Klebanov, dan Sorensen (2011), mempertimbangkan karakteristik mana yang menentukan keberhasilan profesional calon CEO yang terlibat dalam pembelian atau transaksi modal ventura. Yang menarik, penelitian ini menemukan bahwa, berlawanan dengan kebijaksanaan yang diterima yang menekankan kualitas pemimpin 'pemain tim', ciri-ciri yang merupakan prediktor terkuat untuk sukses adalah keterampilan eksekusi dan keteguhan hati. Pelajaran umum dari penelitian mereka adalah bahwa para pemimpin hendaknya berusaha menghindari perubahan arah dari waktu ke waktu dan oleh karena itu hendaknya tidak mencari umpan balik yang terlalu banyak dari orang lain dalam organisasi. Model kami menjelaskan mengapa ketegasan dapat menjadi sifat yang diinginkan oleh seorang pemimpin, dan bagaimana caranya itu membantu pemimpin dalam mengoordinasikan tindakan tim. Model ini lebih lanjut mempertimbangkan aliran informasi 'bottom-up' dengan mengeksplorasi bagaimana pengikut dapat menyampaikan informasi dengan menyesuaikan tindakan mereka dengan lingkungan seperti yang mereka lihat. Jika mereka mengharapkan pemimpin untuk memperhatikan informasi yang disampaikan melalui pilihan tindakan mereka maka mereka akan diinduksi untuk memberi sinyal informasi ini, sementara jika mereka mengharapkan pemimpin untuk mengandalkan sebagian besar informasi mereka sendiri maka pengikut akan menyerah pada pensinyalan melalui tindakan mereka dan hanya khawatir tentang mengoordinasikan tindakan mereka dengan orang lain. Kami menyarankan bahwa multiple equilibria yang dihasilkan dapat diartikan sebagai budaya perusahaan yang berbeda. Akhirnya, model ini menjelaskan mengapa kontrak insentif bukti-renegosiasi yang menghargai komitmen terhadap rencana aksi awal tidak dapat meniadakan kebutuhan pemimpin yang tegas.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Mangkunegara (2012:18), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada

pada individu (karyawan) untuk mencapai tujuan perusahaan dan pengembangan individu karyawan. Sehingga dapat diinterpretasikan bahwa definisi sumber daya manusia sebagai *to get thing to do with other people*, melakukan pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan.

Pengelolaan tersebut dimulai dari proses perencanaan kebutuhan sumber daya manusia (*planning*), melakukan pengorganisasian sumber daya manusia (*organizing*), menempatkan setiap karyawan sesuai pada keahlian dan kemampuannya atau *on the right job on the right place* (*actuating*), melakukan koordinasi sumber daya manusia (*coordinating*), melakukan kegiatan pengawasan yang teratur dan terukur terhadap sumber daya manusia (*controlling*), dan terakhir melakukan kegiatan *review* dan evaluasi terhadap *corporate action* yang sudah dijalankan khususnya mengenai kebijakan yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia (*evaluating*).

Manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan fungsinya akan mendistribusikan karyawan ke berbagai bidang dalam perusahaan sesuai kebutuhannya. Bangun (2012:44), menyatakan bahwa fungsi operasional manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

a. Pengadaan sumber daya manusia

Aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan (jumlah dan mutu) untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Pengembangan sumber daya manusia

Proses peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan;

c. Pemberian kompensasi

Imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian

Mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan perasaan dan sikap karyawan dalam memetakan kebijakan perusahaan, pengintegrasian mencakup motivasi kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan.

e. **Pemeliharaan sumber daya manusia**

Pemeliharaan karyawan berarti mempertahankan karyawan untuk tetap berada pada perusahaan sebagai anggota yang memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi.

2.2.2. Koordinasi Kerja

2.2.3.1. Definisi Koordinasi Kerja

Hasibuan (2010:78), mendefinisikan koordinasi kerja merupakan kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan. Handoko (2013:42), mendefinisikan koordinasi kerja merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (unit-unit atau bidang-bidang fungsional) pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif.

Brech dalam Slamet (2014:18), mendefinisikan koordinasi kerja merupakan upaya mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing-masing dan menjaga agar kegiatan ini dilaksanakan dengan keselarasan yang sebagaimana mestinya diantara para karyawan yang ada dalam perusahaan. Terry dalam Handayani (2012:19), mendefinisikan koordinasi kerja merupakan suatu usaha yang sinkron atau teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan.

Berdasarkan definisi di atas, maka definisi koordinasi kerja dalam penelitian ini merupakan suatu kegiatan proses pengintegrasian untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen (unit-unit atau bidang-bidang fungsional) dan pekerjaan-pekerjaan kepada para bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif, agar kegiatan ini dilaksanakan dengan keselarasan yang sebagaimana mestinya diantara para karyawan yang ada dalam perusahaan, untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan.

2.2.3.2. Klasifikasi Koordinasi Kerja

Hasibuan (2010:77), mengatakan bahwa bentuk koordinasi kerja dibagi menjadi dua bagian besar yaitu koordinasi vertikal dan koordinasi horizontal. Kedua bentuk ini biasanya ada dalam sebuah perusahaan.

1. Koordinasi vertikal (*vertical coordination*)

Merupakan kegiatan-kegiatan penyatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggung-jawabnya. Tegasnya, atasan mengkoordinasikan semua karyawan yang ada di bawah tanggungjawabnya secara langsung. Koordinasi vertikal ini secara relatif lebih mudah dilakukan, karena atasan dapat memberikan sanksi kepada aparat yang sulit diatur.

2. Koordinasi Horizontal (*horizontal coordination*)

Merupakan mengkoordinasikan tindakan atau kegiatan, penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat perusahaan yang setingkat. Koordinasi horizontal ini dibagi atas *interdisciplinary* dan *interrelated interdisciplinary* adalah suatu koordinasi dalam rangka mengarahkan, menyatukan tindakan-tindakan, mewujudkan, dan menciptakan disiplin antara unit yang satu dengan yang lain secara internal maupun eksternal pada unit-unit yang sama tugasnya. *Interrelated* merupakan koordinasi antar badan (instansi) beserta unit-unit yang fungsinya berbeda, tetapi instansi yang satu dengan yang lain saling bergantung atau memiliki kaitan secara internal dan eksternal yang levelnya setaraf. Koordinasi horizontal ini relatif sulit dilakukan, karena koordinator tidak dapat memberikan sanksi kepada para pejabat yang sulit diatur sebab kedudukannya setingkat.

2.2.3.3. Manfaat Koordinasi Kerja

Apabila didalam sebuah perusahaan dilakukan koordinasi kerja secara efektif, maka ada beberapa manfaat yang didapatkan. Handoko (2013:38), menyatakan bahwa adapun manfaat koordinasi kerja diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Koordinasi dapat dihindarkan perasaan terlepas satu sama lain, antara satuan-satuan perusahaan atau antara manajemen yang ada di dalam perusahaan.
2. Menghindari suatu pendapat atau perasaan bahwa satuan perusahaan atau manajemen merupakan yang paling penting.
3. Menghindari kemungkinan munculnya pertentangan antara bagian dalam perusahaan.
4. Menghindari terjadinya kekosongan pekerjaan terhadap suatu aktivitas dalam perusahaan.
5. Menimbulkan kesadaran diantara para karyawan untuk saling membantu pekerjaan satu sama lain.

2.2.3.4. Dimensi dan Indikator Koordinasi Kerja

Fayol dalam Slamet (2014:61), mengatakan bahwa ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur variabel koordinasi kerja diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Keserasian
Adanya urutan-urutan pekerjaan sesuatu yang tersusun secara logis, sistematis atau tindakan dalam waktu yang bersamaan tetapi tidak menimbulkan duplikasi maupun pertentangan.
2. Kesatupaduan
Terdapatnya hubungan antara sesamanya sehingga mewujudkan suatu integritas atau suatu kesatuan yang kompak.
3. Penyesuaian antarbagian
Adanya keseimbangan yang menunjukkan bahwa terdapat suatu keadaan saling bergantung baik dalam proses pelaksanaan kegiatan maupun tugas pokok dan fungsi yang dimiliki masing-masing pihak pelaksana.

2.2.3. Disiplin Kerja

2.2.4.1. Definisi Disiplin Kerja

Hasibuan (2010: 193), mendefinisikan disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma sosial

yang berlaku. Rivai (2011), mendefinisikan disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan oleh manajer untuk mengubah suatu perilaku serta suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan yang berlaku di dalam perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Simamora dalam Susanty (2012:43), mendefinisikan disiplin kerja merupakan prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin kerja merupakan 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. Davis dalam Mangkunegara (2012:52), mengatakan bahwa *discipline is management action to enforce organization standards*, sehingga disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman perusahaan.

Berdasarkan definisi di atas, maka definisi disiplin kerja dalam penelitian ini merupakan suatu alat yang digunakan oleh manajer agar dapat berkomunikasi dengan para karyawan untuk mengubah suatu perilaku serta suatu upaya dalam meningkatkan kesadaran dan kesediaan karyawan untuk menaati semua peraturan yang berlaku di dalam perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku serta mengoreksi atau menghukum karyawan yang melanggar peraturan atau prosedur yang diberlakukan oleh perusahaan.

2.2.4.2. Klasifikasi Disiplin Kerja

Pada hakekatnya kegiatan disiplin kerja dilakukan untuk memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan. Sehingga para karyawan secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta dapat meningkatkan kinerjanya. Mangkunegara (2012:58), mengatakan bahwa ada dua bentuk disiplin kerja diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Disiplin Preventif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan karyawan agar mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Dengan demikian, para karyawan dapat memelihara dirinya

terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Pemimpin perusahaan memiliki tanggung-jawab dalam membangun iklim perusahaan dengan disiplin preventif. Demikian juga dengan para karyawannya harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam perusahaan. Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang terhubung dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam perusahaan. Jika suatu sistem perusahaan berjalan dengan baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan kedisiplinan kerja.

2. Disiplin Korektif

Merupakan suatu upaya menggerakkan karyawan dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, karyawan yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki karyawan yang melakukan pelanggaran, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan hukuman (*punishment*) sebagai pelajaran kepada setiap karyawan yang melanggar aturan-aturan yang berlaku di perusahaan.

2.2.4.3. Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja

Bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan yang ditetapkan. Simamora (2010:35), mengatakan bahwa ada beberapa tujuan dan manfaat disiplin kerja diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Memastikan bahwa perilaku-perilaku karyawan konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Berbagai aturan yang disusun oleh perusahaan adalah tuntunan untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan.
2. Menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara supervisor dengan bawahannya. Penindakan kedisiplinan kerja yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku karyawan, akan tetapi juga akan meminimalkan masalah-masalah pendisiplinan, dimana yang akan datang melalui hubungan yang positif antara bawahan dan atasan.

3. Membantu karyawan supaya menjadi lebih produktif agar dapat mengunggulkannya dalam jangka panjang. Karyawan diharapkan mampu mengingatkan dan memenuhi peraturan-peraturan perusahaan menjadi lebih baik. Dengan kata lain tindakan pendisiplinan yang tepat dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja yang pada akhirnya akan menghasilkan pencapaian individu.

2.2.4.4. Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Staves dalam Octorano (2015:110), mengatakan bahwa ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur disiplin kerja, diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Kehadiran

Setiap karyawan wajib datang dan meninggalkan tempat dan tugas tepat pada waktunya, memberitahukan apabila meninggalkan tugas dengan alasan yang bisa diterima, konsisten terhadap waktu kehadiran, konsisten terhadap ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas.

2. Penggunaan jam kerja

Karyawan harus bekerja secara sungguh-sungguh sesuai dengan aturan jam kerja yang telah ditentukan, jangan sampai waktu kerja digunakan untuk melakukan pekerjaan lain yang tidak penting sehingga mengakibatkan pekerjaan menumpuk dan tidak selesai tepat pada waktu.

3. Tanggungjawab

Karyawan harus mempunyai rasa tanggung-jawab terhadap pekerjaannya. Apabila semua karyawan yang mempunyai tanggungjawab terhadap pekerjaannya, maka mereka telah melakukan kedisiplinan kerja.

Disiplin kerja merupakan fungsi operasi sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja karyawan, maka akan semakin tinggi prestasi atau kinerja kerja yang dapat dicapainya. Tanpa adanya kedisiplinan kerja karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seorang karyawan menaati peraturan-peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di

perusahaan. Rivai (2011:62), mengatakan bahwa pada dasarnya ada beberapa indikator yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

2. Ketaatan pada peraturan kerja

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

3. Ketaatan pada standar kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung-jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

4. Tingkat kedewasaan tinggi

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

5. Bekerja etis

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

Soejono dalam Susanty (2012:48), menyatakan bahwa ada beberapa dimensi yang digunakan untuk mengukur kedisiplinan kerja diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Sikap tepat waktu atau kesanggupan para karyawan untuk datang dan pulang sesuai dengan waktu yang ditetapkan secara tertib dan teratur.
2. Sikap kehati-hatian dalam menggunakan dan merawat peralatan kantor.

3. Sikap tanggung-jawab atau kesanggupan karyawan untuk senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggungjawab atas hasil kerja.
4. Sikap ketaatan terhadap aturan kantor seperti ketaatan karyawan untuk memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenal atau identitas, membuat izin jika berhalangan tidak masuk kantor, dan lain-lain sesuai dengan aturan yang berlaku.

2.2.4. Gaya Kepemimpinan

2.2.5.1. Definisi Gaya Kepemimpinan

Darwin dalam Effendy (2018:195), mendefinisikan gaya kepemimpinan merupakan setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tjiptono (2010:161), mendefinisikan gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Hersey dalam Hadiwijaya (2015:39), mendefinisikan gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

Yulk (2010:178), mendefinisikan *leadership is the process of influencing others to understand and agree about what need to be done and how to do I, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives*. Gibson dan Ivancevich (2012:88), mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai *process of influencing other to facitate the attainment of organizationally relevan goal*. Thoha dalam Sari (2014:27), mendefinisikan gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Nawawi dalam Susanty (2012:44), mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para karyawan.

Sunarcaya dalam Iqbal (2015:32), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu.

gaya kepemimpinan adalah suatu strategi, sebagai hasil kombinasi dari filsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Rivai (2011:17), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran perusahaan tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan diterapkan oleh pimpinan. Rivai juga menjelaskan gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

Newstrom dalam Bukhori (2016:36), mendefinisikan gaya kepemimpinan merupakan bagian integritas dalam manajemen yang harus dilakukan dalam rangka mempengaruhi orang lain atau bawahan untuk tidak melakukan hal-hal yang salah melainkan sebaliknya diarahkan untuk melakukan aktivitas yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. (Veithzal dalam Ariyani, 2016:14). Hubungan pimpinan dan para karyawan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para karyawannya untuk melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan definisi di atas, maka definisi gaya kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan bagian suatu integritas dalam manajemen, strategi dan hasil kombinasi dari filsafah, keterampilan, sifat, sikap dan perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan seorang pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku serta kinerja para karyawannya agar sasaran perusahaan dapat tercapai.

2.2.5.2. Teori Gaya Kepemimpinan

Hasibuan (2010:91), mengatakan bahwa teori kepemimpinan adalah teori yang digunakan untuk menerangkan faktor-faktor yang terlibat dalam

pemunculan kepemimpinan dan sifat-sifat dasar kepemimpinan tersebut. Teori-teori tersebut diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Teori Sifat

Teori ini menyatakan bahwa untuk menentukan sifat-sifat kepemimpinan yang baik, perlu diteliti secara induktif, mengamati mereka yang diakui sebagai pemimpin yang berhasil dan menyebutkan sifat-sifat yang dimilikinya masing-masing.

2. Teori Situasional

Teori ini berpendapat bahwa kepemimpinan dipengaruhi keadaan pemimpin, pengikut, organisasi, dan lingkungan sosial (ekonomi, kebudayaan, agama, moral dan politik).

2.2.5.3. Sifat-sifat Kepemimpinan

Kepemimpinan sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi satu situasi khusus, sebab dalam suatu kelompok yang melakukan aktivitas-aktivitas tertentu dan mempunyai suatu tujuan serta peralatan-peralatan yang khusus. Pemimpin kelompok dengan ciri-ciri karakteristik merupakan fungsi dari situasi khusus (Kartini, 2012:18). Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok kearah pencapaian tujuan perusahaan (Anoraga, 2012:44).

Handoko (2013) mengatakan bahwa ada beberapa sifat kepemimpinan diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan

Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.

2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan

Hal tersebut mencakup pencarian tanggung-jawab dan keinginan sukses.

3. Kecerdasan

Kecerdasan mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir

4. Ketegasan

Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.

5. Kepercayaan diri

Pandangan terhadap dirinya tentang kemampuan untuk menghadapi masalah.

2.2.5.4. Fungsi Kepemimpinan

Ada beberapa fungsi kepemimpinan, yaitu sebagai berikut: (1) fungsi pengambilan keputusan; (2) fungsi instruktif; (3) fungsi konsultatif; (4) fungsi partisipati; dan (5) fungsi pendelegasian. Gaya kepemimpinan berorientasi pada karyawan adalah pimpinan cenderung menekankan hubungan antar pribadi, memperhatikan kebutuhan manusiawi para karyawan, dapat mengerti perbedaan-perbedaan sifat yang dimiliki oleh karyawannya. Pemimpin selalu berusaha untuk menciptakan komunikasi dua arah dan suasana yang menyenangkan serta selalu mengupayakan diri terhadap orang yang dipimpinnya. Harmonisasi hubungan yang tercipta merupakan media untuk penyampaian gagasan atau ide-ide yang perlu mendapat dukungan bersama. Pimpinan seperti ini berusaha membina kerja tim dan membantu para karyawan untuk menanggulangi masalah mereka.

Gaya kepemimpinan berorientasi pada produksi dan atau jasa, cenderung menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, perhatian utamanya adalah bagaimana selalu berproduksi. Pemimpin yang berorientasi pada tugas cenderung memusatkan perhatian kepada organisasi, seperti memberikan rincian tentang tugas-tugas yang harus dilaksanakan, kapan dilaksanakan, dan bagaimana melaksanakannya serta tidak mau mengerti kesulitan-kesulitan yang dialami oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.2.5.5. Unsur Utama Gaya Kepemimpinan

Secara spesifik terdapat lima unsur utama yang merupakan esensi dari kepemimpinan, diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi.
2. Unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi.

3. Unsur interaksi atau kegiatan/usaha dan proses mempengaruhi.
4. Unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi.
5. Unsur perilaku / kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.

2.2.5.6. Tipe Gaya Kepemimpinan

Siagian (2009:88), mengatakan bahwa ada beberapa tipe gaya kepemimpinan diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Tipe Kepemimpinan Otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik adalah seseorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Menganggap perusahaan sebagai milik pribadi.
- b. Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan perusahaan.
- c. Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata.
- d. Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.
- e. Tidak tergantung pada kekuasaan formalnya.
- f. Setiap tindakan dan penggerakannya sering mempergunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan dan punitif (bersifat menghukum).

2. Tipe Kepemimpinan Militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang militeristik adalah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri diantaranya yaitu sebagai berikut:

- a. Menggerakkan karyawannya dengan sistem perintah.
- b. Menggerakkan karyawannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan.
- c. Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan.
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari karyawannya.

3. Tipe Kepemimpinan Paternalistik

Tipe kepemimpinan ini memiliki ciri-ciri diantaranya sebagai berikut:

- a. Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b. Bersikap terlalu melindungi.

- c. Jarang memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk mengambil keputusan.
 - d. Jarang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil inisiatif.
 - e. Jarang memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.
 - f. Sering bersikap mau tahu.
4. Tipe Kepemimpinan Karismatik
- Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang karismatik sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.
5. Tipe Kepemimpinan Demokratik
- Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe kepemimpinan yang demokratislah yang paling tepat untuk perusahaan modern. Ciri-ciri kepemimpinan ini diantaranya adalah sebagai berikut:
- a. Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari karyawan.
 - b. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama tim dalam usaha mencapai tujuan.
 - c. Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya.
 - d. Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Robbin (2011:142), mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Para pengikut terpacu kemampuan pemimpin yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima ciri-ciri pokok dari kepemimpinan ini diantaranya yaitu sebagai berikut:

- a. Visi dan artikulasi
Memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. Resiko personal
Pemimpin bersedia menempuh resiko personal yang tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan
Mereka mampu menilai realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut
Pemimpin karismatik perspektif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional
Pemimpin karismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Merupakan pemimpin yang memandu dan memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi karyawannya.

Terdapat empat ciri-ciri kepemimpinan transaksional diantaranya yaitu sebagai berikut:

- a. Imbalan Kontigen
Kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik dan mengakui pencapaian.

- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif)
Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan, standar dan menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif)
Mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin ini mengubah kesadaran pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat ciri-ciri pemimpin transformasional yaitu sebagai berikut:

- a. Karisma
Memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi
Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi
Mendorong intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individu
Memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasi visi yang realistis, kredibel, menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai

kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

2.2.5.7. Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Bass dan Avolio dalam Prajogo (2016), mengatakan ada beberapa dimensi gaya kepemimpinan diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Idealized influence

Pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh pegawainya, 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 pegawainya.

3. Intellectual stimulation

Pemimpin harus mampu merangsang pegawainya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan pegawainya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi di bawah bimbingannya.

4. Individual consideration

Pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan dan mengerti kebutuhan pegawainya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik, maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawainya dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan pegawai dan khususnya, juga bisa menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi serta seseorang yang dapat dihormati oleh seluruh pegawainya.

Indikator-indikator tersebut merupakan refleksi dari keempat dimensi kepemimpinan, menurut Bass dan Avolio yang dianggap sangat berhubungan dalam kegiatan kepemimpinan seorang pimpinan dalam sebuah organisasi.

2.2.5. Kinerja Karyawan

2.2.2.1. Definisi Kinerja Karyawan

Moehariono dalam Ma'aruf (2014:28), mendefinisikan kinerja karyawan merupakan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan visi dan misi perusahaan yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu perusahaan. Rivai (2011:19), mendefinisikan kinerja karyawan merupakan suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil kerja, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Mangkunegara (2015:42), mengemukakan kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yaitu kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung-jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dicapai oleh para karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2012:124). Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2010:26).

Robbins (2012:122), mengatakan bahwa kinerja karyawan sebagai hasil dari interaksi antara kemampuan atau *ability (A)*, motivasi atau *motivation (M)* dan peluang atau *opportunity (O)*, dengan kata lain bahwa untuk kerja adalah fungsi dari motivasi kerja dikali dengan kemampuan dan kesempatan. Ungkapan ke dalam rumus menjadi yaitu, kinerja karyawan = $f (M \times A \times O)$. Moehariono dalam Octorano (2015:111), mendefinisikan Kinerja karyawan atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi perusahaan yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu perusahaan.

Siagian (2009:44), mendefinisikan Kinerja karyawan merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu perusahaan, bagian perusahaan dan bagian karya berdasarkan standar dan kriteria yang

ditetapkan. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu perusahaan yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Syarat yang menimbulkan kinerja adalah bahwa tugas dan jabatan yang dipegangnya itu sesuai dengan kemampuan dan minatnya. Tugas dan jabatan yang kurang sesuai dengan kemampuan dan minat dari karyawan akan memberikan hambatan, bahkan frustrasi, yang justru akan menimbulkan ketegangan yang seringkali terefleksi melalui sikap dan perilaku yang agresif, terlalu banyak kritik, memberontak atau perilaku lainnya.

Berdasarkan definisi di atas, maka definisi kinerja karyawan dalam penelitian ini merupakan suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil kerja (baik kualitas maupun kuantitas), termasuk tingkat ketidakhadiran dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung-jawab yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu serta berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

2.2.2.2. Aspek-aspek Kinerja Karyawan

Mitchell dalam Octorano (2013:113), mengatakan bahwa ada beberapa aspek yang meliputi kinerja karyawan yang dapat dijadikan ukuran penilaian kinerja karyawan, diantaranya yaitu sebagai berikut: (1) *quality of work* (kualitas kerja); (2) *promptness* (ketepatan waktu); (3) *initiative* (inisitif); (4) *capability* (kemampuan); dan (5) *communication* (komunikasi).

Alwi dalam Octorano (2015:114) mengatakan bahwa secara teoritis tujuan penilaian kinerja karyawan dikategorikan sebagai sesuatu yang bersifat *evaluation* dan *development*, dimana untuk yang bersifat *evaluation*, penilaian kinerja karyawan harus menyelesaikan: (1) hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi; (2) hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*; (3) hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi. Sedangkan untuk yang bersifat *development*, penilaian kinerja karyawan harus menyelesaikan prestasi riil yang dicapai oleh masing-masing karyawan.

2.2.2.3. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan bertujuan agar karyawan dapat meningkatkan hasil kerjanya secara kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu (Dharma, 2014:29). Bangun (2012:36), menyatakan bahwa bagi suatu perusahaan penilaian kinerja karyawan memiliki berbagai manfaat antara lain sebagai berikut:

a. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberikan manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

b. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

c. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap sub-sistem yang ada saling terkait antara satu sub-sistem dengan sub-sistem lainnya. Salah satu sub-sistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya sub-sistem lainnya. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberikan beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

d. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberikan manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen

sumber daya manusia, pemenuhan secara hukum manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

2.2.2.4. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Bangun (2012:42), ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan yang dapat digunakan diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Metode penilaian yang mengacu pada norma

Metode ini mengacu pada norma yang didasarkan pada kinerja paling baik. Penilaian yang dilakukan dengan menggunakan hanya satu kriteria penilaian saja yaitu penilaian kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, penilaian dengan menggunakan metode ini sangat sederhana, karena penilaian dilakukan secara tunggal, penilaian sering dilakukan secara subyektif. Metode ranking langsung, ranking alternatif, perbandingan antar individu, dan distribusi paksaan.

2. Metode penilaian standar absolut

Pada metode ini mengacu pada norma, kinerja setiap individu hanya membandingkan antara individu atau tim lain. Metode ini menggunakan standar absolut dalam menilai kinerja karyawan, penilaian mengevaluasi karyawan dengan mengaitkannya dengan faktor-faktor tertentu. Beberapa metode yang digunakan pada metode ini antara lain: skala grafik, metode kejadian-kejadian kritis dan skala penilaian berdasarkan perilaku.

2.2.2.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Steers dalam Sari (2014:62), menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau penjelasan peran seorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja, yaitu daya energi yang mendorong, mengerahkan dan mempertahankan perilaku.

Rivai dalam Darmawan (2013:27), mengatakan bahwa ada beberapa faktor penyebab utama masalah-masalah kinerja karyawan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan atau keterampilan
Karyawan tidak tahu bagaimana menjalankan tugas-tugas secara benar karena kurangnya keterampilan, pengetahuan dan kemampuan kerja.
2. Lingkungan
Masalah yang disebabkan oleh lingkungan kondisi kerja, proses yang buruk.
3. Sumber daya
Kurangnya sumber daya atau teknologi.

Mc Clelland dalam Mangkunegara (2012:44), menyatakan bahwa karakteristik seorang karyawan yang mempunyai kinerja tinggi diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan yang realistis.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Prawirosentono dalam Pasolong (2009:122), menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya yaitu sebagai berikut: (1) Keterampilan (*skill*); (2) Kemampuan; (3) Motivasi; (4) Koordinasi; (5) Sistem kerja; dan (6) Fasilitas kerja atau infrastruktur. Suryadi dalam Slamet (2014:87), mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya yaitu sebagai berikut: (a) keterampilan; (b) kemampuan; (c) motivasi; (d) koordinasi; (e) sistem kerja; (f) fasilitas kerja atau infrastruktur.

Suryadi dalam Slamet (2014:91), mengatakan bahwa terdapat tiga indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan yaitu sebagai berikut: (a) tanggungjawab, yaitu bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang; (b) disiplin, taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dimana dia bekerja; (c) inisiatif, yaitu berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan dengan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapatkan perhatian atau tanggapan dari perusahaan dan atasan yang baik. Dengan kata lain, inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan dan akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

2.2.2.6. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Moeheriono dalam Ma'aruf (2014:55), mengatakan bahwa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kinerja seorang karyawan adalah tingkat efektifitas, efisiensi, kualitas dan ketepatan waktu. Tujuan utama dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk memotivasi individu karyawan untuk mencapai sasaran perusahaan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga menghasilkan tindakan dan hasil yang diharapkan oleh perusahaan (Mulyadi dan Johny dalam Rivai, 2011:77). Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek.

Selanjutnya persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat menunjukkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Penekanan kinerja karyawan dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja karyawan merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan perusahaan dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja karyawan juga merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Kinerja karyawan adalah kondisi dari sebuah kelompok dimana mereka melakukan pekerjaan dengan lebih giat dan lebih baik dengan tujuan masing-masing individu. Berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai oleh perusahaan tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individual maupun secara kelompok. Asumsi yang digunakan adalah semakin baik kinerja karyawan maka mengharapkan kinerja perusahaan akan semakin baik. Bernardin (2013:46), menyatakan bahwa ada beberapa pendekatan yang digunakan untuk mengukur sejauh mana karyawan mencapai suatu kinerja karyawan secara individual yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara yang ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia perusahaan dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

Dessler (2009:146), mengatakan ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan, diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.

2. Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
3. Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan.
4. Bisa diandalkan adalah sejauh mana seseorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.
5. Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat / makan yang ditentukan dan cacatan kehadiran secara keseluruhan.
6. Kemandirian adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.

Agar memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Malthis dan Jackson (2012:66) mengatakan bahwa ada beberapa ukuran dari kinerja karyawan yang dapat digunakan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Tanggung-jawab
Adanya rasa tanggung-jawab pada diri karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.
2. Keandalan dalam menyelesaikan pekerjaan
Di 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
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.

Prawirosentono dalam Pasolong (2009:107), menyatakan bahwa ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan diantaranya yaitu sebagai berikut:

1. Tanggung-jawab

Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

2. Disiplin

Merupakan taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dimana mereka bekerja.

3. Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan instansi. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan dari instansi dan atasan yang baik. Dengan demikian, perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Umar dalam Rasyid (2014), mengatakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur dengan menggunakan beberapa indikator sebagai berikut:

1. Aspek kuantitatif, meliputi proses kerja dan kondisi pekerjaan karyawan, waktu dalam bekerja, jumlah kesalahan kerja yang dilakukan karyawan dan jenis pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan.
2. Aspek kualitatif, meliputi kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan, ketepatan waktu kerja, kemampuan bekerja dan kemampuan mengevaluasi hasil kerja yang diselesaikan oleh karyawan.

2.3. Hubungan AntarVariabel Penelitian

2.3.1. Pengaruh Koordinasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Koordinasi kerja dilakukan untuk mengintegrasikan seluruh komponen yang ada dalam perusahaan agar dapat saling mendukung antara satu bagian dengan bagian lainnya. Fungsi koordinasi kerja secara tidak langsung akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan oleh masing-masing

unit manajemen yang ada dapat bekerja secara efektif dan efisien. Koordinasi kerja yang baik dapat meminimalisir tingkat *miscommunication* antarbagian unit manajemen (Satuan Kerja). Octorano (2018) dan Suzanto (2015), dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa koordinasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Penegakan disiplin kerja dilakukan agar masing-masing karyawan dapat bekerja secara maksimal, sesuai dengan fungsi dan tugas pokoknya masing-masing. Disiplin kerja juga berfungsi untuk mengikat para karyawan agar patuh dan secara sadar mematuhi seluruh aturan dan norma yang berlaku di dalam perusahaan. Karyawan yang memiliki disiplin kerja tinggi, secara langsung memiliki kemampuan untuk dapat menyelesaikan tugas dan fungsinya sesuai dengan yang diberikan oleh perusahaan. Ivandiari (2018), Mansur (2018), Anthony (2017), Jeffrey (2017) dan Rivai (2017), dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Pemimpin yang baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi kinerja para karyawannya. Pemimpin yang dapat mengkomunikasikan pekerjaan dengan baik kepada para karyawannya, secara langsung dapat mempengaruhi penerimaan pesan oleh karyawan. Sehingga karyawan dapat memahami tanggungjawab pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kesadaran tinggi akan menyelesaikan tanggungjawabnya, akan berpengaruh pada pencapaian pekerjaannya. Ramadhan (2018), Ivandiari (2018), Anthony (2017), Rivai (2017), dan Zafar (2017), dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.4. Pengaruh Koordinasi Kerja Terhadap Gaya Kepemimpinan

Koordinasi kerja yang baik dapat mengintegrasikan satu bagian unit manajemen dengan unit manajemen lainnya. Sehingga pekerjaan masing-masing karyawan pada masing-masing unit kerja dapat berjalan sesuai dengan waktu yang diberikan oleh pimpinan. Koordinasi kerja yang baik dapat membantu dan mempermudah pimpinan dalam mengkoordinasikan antar unit kerja, karyawan, dan tugas-tugas pekerjaan yang ada. Pimpinan juga dapat lebih mengontrol dan menyelesaikan jika terjadi permasalahan dalam pekerjaan pada para bawahannya. Bolton (2012) dan Santy (2017), dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa koordinasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan.

2.3.5. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Gaya Kepemimpinan

Disiplin Kerja yang tinggi dari para karyawan secara kausalitas sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang baik pula. Hal ini dikarenakan oleh setiap para karyawan akan menjadikan pimpinan sebagai contoh dalam melakukan pekerjaan dengan baik dan benar. Disiplin kerja yang tinggi mengindikasikan bahwa komunikasi antara pimpinan dan para karyawan terbentuk dengan baik. Sehingga masing-masing elemen yang ada dalam perusahaan dapat memahami tugas dan fungsinya masing-masing. Effendy (2018) dan Muttaqin (2016), dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan.

2.4. Pengembangan Hipotesis

Adapun pengembangan hipotesis yang ada dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Ho₁ Koordinasi kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
- Ha₁ Koordinasi kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
- Ho₂ Disiplin kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
- Ha₂ Disiplin kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

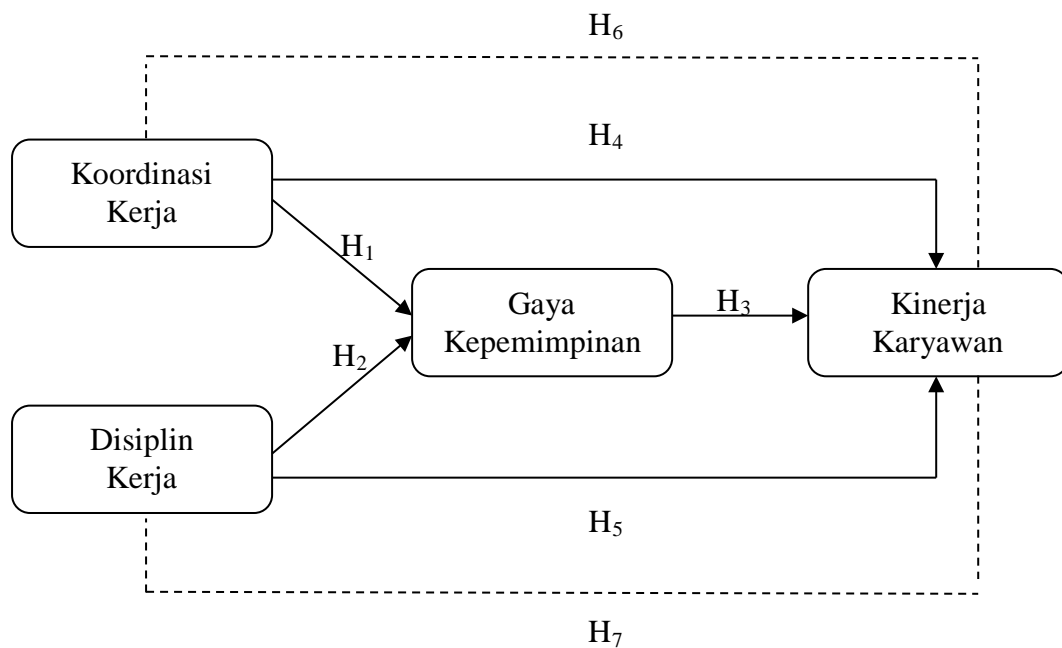
- Ho₃ Gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
- Ha₃ Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
- Ho₄ Koordinasi kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap gaya kepemimpinan.
- Ha₄ Koordinasi kerja memiliki pengaruh langsung terhadap gaya kepemimpinan.
- Ho₅ Disiplin kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap gaya kepemimpinan.
- Ha₅ Disiplin kerja memiliki pengaruh langsung terhadap gaya kepemimpinan.
- Ho₆ Koordinasi kerja tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan.
- Ha₆ Koordinasi kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan.
- Ho₇ Disiplin kerja tidak memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan.
- Ha₇ Disiplin kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Koordinasi kerja yang baik dapat meningkatkan sinergisitas antara satu Satker dengan Satker yang lain. Koordinasi kerja yang baik dapat terefleksikan adanya komunikasi kerja yang efektif, masing-masing personal memahami tugas dan fungsinya masing-masing dan pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu. Disiplin kerja secara tidak langsung mengatur kebutuhan personal atas suatu pekerjaan dan waktu kerja. Artinya disiplin kerja mengatur setiap karyawan untuk dapat bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya serta sesuai dengan waktu kerja yang ditentukan. Kepemimpinan yang baik dapat memotivasi setiap karyawan untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Pimpinan secara langsung dapat mempengaruhi tingkat koordinasi kerja antarSatker dan tingkat kedisiplin kerja karyawan. Artinya, jika pimpinan dapat mempengaruhi tinggi rendahnya

tingkat koordinasi kerja dan disiplin kerja, maka secara tidak langsung akan berpengaruh pada capaian kinerja karyawan.

Koordinasi kerja dan disiplin kerja dalam penelitian ini dijadikan sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Sedangkan, gaya kepemimpinan digunakan sebagai variabel *intervening*. Penggunaan variabel *intervening* dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar variabel gaya kepemimpinan dapat menjelaskan pengaruhnya pada arah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun arah pengaruh kausalitas antar variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel *intervening* dapat digambarkan seperti yang disajikan di bawah ini.



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

(Sumber: Peneliti, 2019)