

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Sumber Daya Manusia**

Grand theory pada penelitian yang diteliti terfokus pada Sumber Daya Manusia. Menurut Hadari Nawawi dalam Sunyoto yang dimaksud dengan sumber daya manusia meliputi tiga pengertian yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi, disebut juga personel, tenaga kerja, pegawai atau karyawan
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non materil) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Untuk memahamai mengenai manajemen sumber daya manusia, perlu diketahui terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan hal itu. Diwaktu yang lalu manajemen sumber daya manusia sering kali disebut manajemen personalia, namun istilah manajemen personalia ini mempunyai konotasi bahwa sifatnya hanyalah mengerjakan hal-hal yang bersifat administratif saja sedangkan manajemen sumber daya manusia, ruang lingkupnya lebih luas daripada hanya sekedar hal-hal yang bersifat administratif.

Manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses dalam mengelola sekumpulan manusia dalam sebuah organisasi dengan menggunakan berbagai teknik dan pendekatan dengan tujuan akhir adalah mengembangkan kemampuan dari pekerja untuk mencapai visi organisasi melalui serangkaian misi dan program kerja yang ditetapkan pimpinan.<sup>1</sup>

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memusatkan perhatian pada unsur manusia. Unsur manusia (*man*) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu khusus yang mempelajari bagaimana mengatur suatu bidang ilmu khusus untuk mempelajari bagaimana mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu dan dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah-masalah manusia yang berdasarkan tiga prinsip dasar yaitu sebagai berikut:<sup>2</sup>

- 1) Sumber daya manusia adalah harta atau aset yang paling berharga dan penting dimiliki oleh satu organisasi/perusahaan, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh manusia.
- 2) Keberhasilan itu sangat mungkin dicapai, jika kebijaksanaan prosedur dan peraturan yang berkaitan dengan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat di dalam perusahaan.

---

<sup>1</sup> Hendy Tannady, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Expert, 2017), hlm. 29

<sup>2</sup> I Komang Ardana, dkk., *Manajeme Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha, 2014), hlm. 3

- 3) Budaya dan nilai perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut memberikan pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

Dalam kegiatan operasionalnya, beberapa aspek berikut merupakan fungsi atau cakupan kerja dari Manajemen sumber daya manusia:<sup>3</sup>

- 1) Budaya di tempat kerja
- 2) Motivasi dan insentif
- 3) Kompensasi dan benefit
- 4) Rekrutmen
- 5) Pelatihan
- 6) Deskripsi pekerjaan
- 7) Spesifikasi tenaga kerja
- 8) Keselamatan dan kesehatan di tempat kerja
- 9) Penetapan struktur organisasi
- 10) Penetapan otoritas
- 11) Prosedur kedisiplinan
- 12) Membentuk citra

## **B. Disiplin Kerja**

### **1. Pengertian Disiplin Kerja**

Terdapat sejumlah pengertian atau definisi perihal kedisiplinan dari sejumlah pakar di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia:

---

<sup>3</sup> Hendy Tannady, *Manajemen...*, hlm. 32

Menurut Nitisemito, disiplin merupakan suatu sikap, perilaku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Menurut Handoko, disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional, ada yang bersifat preventif dan korektif. Menurut Lemhanas, disiplin adalah kepatuhan untuk menghormati dan melaksanakan sebuah sistem yang mengharuskan orang tunduk terhadap keputusan, perintah, atau peraturan yang diberlakukan bagi dirinya sendiri. Disiplin adalah kemampuan mengendalikan perilaku yang berasal dari dalam diri seseorang, sesuai dengan hal-hal yang telah diatur dari luar atau norma yang telah ada.<sup>4</sup>

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk menghasilkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Dari uraian tersebut, dapat dikemukakan disiplin adalah suatu alat atau sarana bagi suatu organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Hal ini dikarenakan dengan disiplin yang tinggi, maka para pegawai atau bawahan akan mentaati semua peraturan-peraturan yang ada sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.<sup>5</sup>

Disiplin pada dasarnya merupakan tindakan manajemen untuk mendorong agar para anggota organisasi dapat memenuhi berbagai

---

<sup>4</sup> Roebing Gunawan Budhi, *Revolusi Karyawan: Menjadi SDM yang Disiplin & Produktif*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2017), hlm. 2

<sup>5</sup> Roebing Gunawan Budhi, *Revolusi Karyawan...hlm..2*

ketentuan dan peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi yang di dalamnya mencakup:<sup>6</sup>

- a) Adanya tata tertib atau ketentuan-ketentuan;
- b) Adanya kepatuhan; dan
- c) Adanya sanksi bagi pelanggar;

Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi. Menurut Siagian yang dikutip oleh Edy disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Dalam arti yang lebih sempit dan lebih banyak dipakai, disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyeliaan untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada sementara karyawan. Bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana, yaitu:<sup>7</sup>

- a) Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.

---

<sup>6</sup> Pandi Afandi, *Concept & Indicator: Human Resources Management For Management Research*, (Yogyakarta: Deepublish, 2012), hlm. 2

<sup>7</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), hlm. 86

- c) Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- d) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
- e) Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

## 2. Macam-macam Disiplin Kerja

Para ahli menyebutkan beberapa pendekatan untuk meningkatkan disiplin yang meliputi disiplin preventif, korektif, dan progresif.<sup>8</sup>

### a) Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan tindakan yang dilakukan untuk mendorong pegawai menaati standar dan peraturan sehingga tidak terjadi pelanggaran, atau bersifat mencegah tanpa ada yang memaksakan yang pada akhirnya akan menciptakan disiplin diri. Ini tentu saja mudah dipahami sebagai tanggung jawab yang melekat pada pimpinan.

Untuk mencapai tujuan ini, beberapa metode yang perlu dilakukan adalah:

- 1) Pegawai mengetahui serta memahami standar. Memahami standar sudah menjadi dasar dalam peningkatan disiplin.
- 2) Standar harus jelas. Standar bisa tidak jelas atau mempunyai dua makna misalnya untuk berpakaian lengkap.

---

<sup>8</sup> MARIHOT TUA E.H., *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, (Jakarta: PT Grasindo, 2007), hlm. 300-302

- 3) Melibatkan pegawai dalam menyusun standar. Para pegawai lebih mungkin akan mendukung standar yang mereka susun sebab dengan diikutsertakannya mereka dalam menentukan standar atau peraturan, mereka akan mempunyai komitmen yang lebih baik pada apa yang telah dibuat bersama.
- 4) Standar atau aturan dinyatakan positif, bukan negatif.
- 5) Dilakukan secara komprehensif, yaitu melibatkan semua elemen yang ada yang terkait dalam organisasi.
- 6) Menyatakan bahwa standar dan aturan dibuat tidak semata-mata untuk kepentingan orang yang membuat peraturan, tetapi untuk kebaikan bersama.

Meskipun aturan dan standar sudah diketahui, tidak tertutup kemungkinan adanya pelanggaran. Oleh karena itu, perlu dilakukan tindakan dalam bentuk disiplin korektif.

b) Disiplin Korektif

Disiplin korektif yaitu tindakan yang dilakukan untuk mencegah supaya tidak terulang kembali sehingga tidak terjadi pelanggaran pada hari-hari selanjutnya, yang tujuannya adalah:

- 1) Memperbaiki perilaku yang melanggar aturan,
- 2) Mencegah orang lain melakukan tindakan serupa, dan
- 3) Mempertahankan standar kelompok secara konsisten dan efektif.

Untuk dapat mencapai tujuan ini, tindakan (sering disebut tindakan disipliner) harus berorientasi pada:

- 1) Bersifat mendidik, artinya mengakibatkan terjadinya perubahan perilaku, dengan cara bahwa tindakan indisipliner harus menunjukkan konsekuensi yang tidak baik bagi diri sendiri, yang biasanya tidak diinginkan seseorang, dan segera dilakukan untuk menunjukkan adanya kaitan langsung antara pelanggaran dengan akibatnya, memberikan konsekuensi yang sesuai, dan berlaku bagi semua orang.
- 2) Memberikan kesempatan untuk memperbaiki kesalahan, yang sering disebut dengan tindakan disiplin progresif.
- c) Disiplin progresif, yaitu pengulangan kesalahan yang sama akan mengakibatkan hukuman yang lebih berat. Tindakan indisipliner bisa dilakukan melalui proses:
  - 1) Teguran lisan, kalau masih terulang
  - 2) Teguran tertulis (yang menjadi catatan negatif bagi pegawai), kalau masih terulang
  - 3) Skorsing satu minggu, kalau masih terulang
  - 4) Skorsing satu bulan, kalau masih terulang
  - 5) Mencari pegawai tersebut

Tindakan-tindakan yang dilakukan di atas hanya sebagai kerangka umum yang didasarkan pada pendekatan rasional/ilmiah. Dalam praktek, tindakan untuk meningkatkan disiplin yang



dilakukan oleh beberapa organisasi sangat bervariasi dan melibatkan seni dalam manajemen.<sup>9</sup>

### 3. Fungsi Disiplin Kerja

Disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai. Disiplin menjadi persyaratan bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin yang akan membuat para pegawai mendapat kemudahan dalam bekerja dengan begitu akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha penciptaan tujuan. Fungsi disiplin antara lain:<sup>10</sup>

- a) Menata kehidupan bersama dalam suatu organisasi;
- b) Membangun dan melatih kepribadian yang baik;
- c) Pemaksaan untuk mengikuti peraturan organisasi; dan
- d) Sanksi atau hukuman bagi yang melanggar disiplin.

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

### 4. Indikator Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan, kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Banyak indikator yang

---

<sup>9</sup> MARIHOT TUA E.H., *Manajemen Sumber...* hlm. 302

<sup>10</sup> PANDI AFANDI, *Concept & Indicator...* hlm. 3

mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Menurut Hasibuan yang dikutip oleh Sinambela, indikator-indikator tersebut adalah:<sup>11</sup>

- a. Tujuan dan kemampuan. Tujuan (pekerjaan) yang dibebankan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja bersungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
- b. Teladan pimpinan. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.
- c. Balas jasa. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.
- d. Keadilan. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diberlakukan sama dengan manusia lainnya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

---

<sup>11</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 207), hlm. 356

- e. Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Waskat efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.
- f. Sanksi hukuman. Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Berat/ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indiscipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.
- g. Ketegasan. Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indiscipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.
- h. Hubungan kemanusiaan. Terciptanya human relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

## C. Kepemimpinan

### 1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Shared, et.al. kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Tannebuan, et.al. kepemimpinan adalah pengaruh antarpribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu. Menurut Rauch dan Behling, kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan adalah kemampuan seni atau teknik untuk membuat sebuah kelompok atau orang yang mengikuti dan mentaati segala keinginan. Menurut Jacobs dan Jacques kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan) pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan. Menurut Nawai dan Martini, kepemimpinan adalah sebagai kemampuan/kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.<sup>12</sup>

Dari berbagai definisi kepemimpinan tersebut, tampak bahwa kepemimpinan berhubungan dengan upaya atau proses mempengaruhi orang, baik secara individu maupun kelompok masyarakat, dalam mencapai tujuan organisasi.

---

<sup>12</sup> Alben Abarita, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), hlm. 52

Terdapat banyak definisi mengenai kepemimpinan, dari beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan para ahli penekanan penting dari arti kepemimpinan adalah seseorang yang menduduki posisi formal dalam suatu organisasi atau negara; memiliki peran, tanggung jawab, dan kewenangan (kekuasaan) terhadap organisasi atau negara yang dipimpinnya; serta mengarahkan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.<sup>13</sup>

Kepemimpinan dalam islam adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan, yang didasari atas nilai-nilai islam. Kepemimpinan dalam islam sudah merupakan fitrah bagi setiap manusia. Manusia diamanahi Allah untuk menjadi khalifah di muka bumi, yang bertugas merealisasikan misi sucinya sebagai hamba Allah yang senantiasa patuh dan terpanggil untuk mengabdikan segenap dedikasinya di jalan-Nya.<sup>14</sup> Hal tersebut sesuai dengan Firman Allah tentang kepemimpinan dalam QS. As-Sajdah (32:24):

﴿٢٤﴾ وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا ۖ وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Artinya: “Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar .

*Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami”.* (QS. As-Sajdah:24)<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Toman Sony Tambunan, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), hlm. 45

<sup>14</sup> M. Sobry Sutikno, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Lombok: Holistica, 2014), hlm. 48

<sup>15</sup> Kementerian Agama, di akses dari <https://quran.kemenag.go.id>, pada tanggal 19 Februari 2019, pukul 15.00

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, kepemimpinan menunjukkan beberapa hal:<sup>16</sup>

- a) Kepemimpinan melibatkan orang lain, dalam hal ini adalah bawahan atau pengikut. Kesiapan bawahan atau pengikut menerima pengarahan dari pemimpin, berarti para anggota kelompok telah menentukan status pemimpin dan memungkinkan proses kepemimpinan. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan tidak ada artinya.
- b) Kepemimpinan melibatkan distribusi yang tidak merata dari kekuasaan di antara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan kegiatan anggota kelompok, yang tidak dapat secara serupa mengarahkan kegiatan pemimpin. Namun demikian, anggota kelompok tetap akan mempengaruhi kegiatan itu dalam beberapa cara.
- c) Selain cara sah dapat mengarahkan bawahan atau pengikut mereka, pemimpin juga dapat mempunyai pengaruh. Dengan kata lain, pemimpin tidak hanya dapat mengatakan kepada bawahan mereka apa yang harus dikerjakan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintah pemimpin.

---

<sup>16</sup> Setyowati, *Organisasi dan Kepemimpinan Modern*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hlm. 104

## 2. Gaya-gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain. Dalam ilmu kepemimpinan saat ini, ada beberapa gaya kepemimpinan yang dikenal secara umum, yaitu:<sup>17</sup>

### a) Kepemimpinan Otokratis/Diktatorial

Menurut Davis dan Newstrom yang dikutip oleh Toman, mendefinisikan pemimpin autokratik yaitu memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya. Manfaat dari pemimpin autokratik adalah bahwa gaya ini sering memuaskan pemimpin, memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat, memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten, dan menyediakan rasa aman dan keteraturan bagi para pegawai. Kelemahan gaya ini yang utama adalah bahwa orang-orang tidak menyukainya, terutama apabila mencapai suatu titik yang menimbulkan rasa takut dan keputusasaan.

### b) Kepemimpinan Militeristis

Kepemimpinan ini banyak dijumpai pada organisasi-organisasi militer atau sistem komando. Sifat-sifat yang dimiliki pemimpin militeristis adalah pemberian perintah dalam menggerakkan para bawahannya; bangga (bahkan timbul rasa angkuh) akan pangkat,

---

<sup>17</sup> Toman Sony Tambunan, *Pemimpin dan...*, hlm. 46

jabatan serta kekuasaan yang dimilikinya; mengkaitkan kekuasaan dalam mengambil tindakan dan menggerakkan bawahannya; memandang para bawahannya merupakan sesuatu yang paling rendah dan tidak ada apa-apanya; suka kepada formalitas yang berlebihan dan upacara-upacara resmi untuk berbagai kegiatan; memiliki rasa solidaritas kepada kelompok/komunitasnya.

c) Pemimpin Paternalistik

Pemimpin ini menganggap bahwa melalui peran kepemimpinannya akan memberikan harapan kepada para pengikutnya, dimana pemimpin tersebut diharapkan menjadi “bapak” bagi para pengikutnya, sehingga pemimpin tersebut menjadi tempat untuk bersandar dan berlindung, bertanya serta memperoleh nasihat/petunjuk dan memberikan kepedulian terhadap kebutuhan para pengikutnya.

d) Pemimpin Partisipatif

Menurut Davis dan Newstrom yang dikutip oleh Toman, mendefinisikan pemimpin partisipatif yaitu pemimpin yang mendesentralisasi wewenang. Pemimpin dan kelompok bertindak sebagai suatu unit sosial.

e) Kepemimpinan (*Laissez Faire*)

Menurut Robbins dan Coulter yang dikutip oleh Toman, menuliskan bahwa gaya kepemimpinan ini umumnya memberi



kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.

f) Kepemimpinan Bebas Kendali

Menurut Davis dan Newstorm yang dikutip oleh Toman, mendefinisikan pemimpin bebas kendali yaitu pemimpin yang menghindari kuasa dan tanggung jawab.

g) Kepemimpinan Karismatis

Kepemimpinan karismatis adalah konsep yang mengasumsikan bahwa karisma adalah suatu karakteristik individual dari pemimpin.

h) Kepemimpinan Demokratis

Menurut Robbins dan Coulter yang dikutip oleh menyebutkan bahwa pemimpin bergaya demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.

Dengan perkembangan atau persaingan dalam organisasi, menyebabkan gaya kepemimpinan seseorang tidak bersifat tetap atau dengan kata lain selalu berubah-ubah sehingga menimbulkan gaya-gaya kepemimpinan yang baru sesuai ruang lingkup dan tuntutan situasi dalam suatu organisasi ataupun negara. Gaya-gaya kepemimpinan yang baru tersebut, yaitu:<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Toman Sony Tambunan...,hlm. 57

a) Kepemimpinan Transformasional

Griffin menjelaskan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang melampaui ekspektasi-ekspektasi biasa dengan cara menanamkan *sense of mission*, menstimulasi pengalaman pembelajaran, dan mengilhami pola pikir baru.

b) Kepemimpinan Transaksional

Robbins, menyebutkan pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikat mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

3. Sifat Seorang Pemimpin Efektif

Edwin Ghiselli yang dikutip Handoko dalam sebuah penelitiannya mengungkapkan bahwa sifat-sifat tertentu yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif dan berhasil dalam memimpin dan mengelola sebuah organisasi, antara lain:<sup>19</sup>

a) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan.

b) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup tanggung jawab dan keinginan sukses.

c) Kecerdasan, termasuk kebijakan, daya pikir dan pemikiran kreatif.

---

<sup>19</sup> Muwafik Saleh, *Komunikasi dalam Kepemimpinan Organisasi*, (Malang: UB Press, 2016), hlm. 45

- d) Ketegasan, kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- e) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya dalam kemampuan untuk menghadapi masalah.
- f) Inisiatif, adalah kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

#### 4. Teori Kepemimpinan

Beberapa pendekatan teori kepemimpinan diantaranya:<sup>20</sup>

##### a) Teori Sifat (*Traits Theory*)

Teori sifat kepemimpinan adalah teori yang menekankan sifat, kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan pemimpin dengan yang bukan pemimpin. Edwin Ghiselli melakukan riset untuk memilah-milah ciri kepemimpinan yang menghasilkan ciri-ciri umum:<sup>21</sup>

- 1) Ambisi dan energi dalam melaksanakan fungsi-fungsi dasar manajemen.
- 2) Hasrat memimpin yang disertai ketegasan dalam membuat keputusan.
- 3) Kejujuran dan integritas (keutuhan) serta inisiatif dalam bertindak.

---

<sup>20</sup> Gugup Kismono, *Bisnis Pengantar...*, hlm. 228

<sup>21</sup> Ibid. hlm. 228

- 4) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
  - 5) Pengetahuan yang relevan dengan pekerjaannya.
- b) Teori perilaku (*Behavior Theory*)

Teori kepemimpinan adalah teor-teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dengan yang bukan pemimpin. Pendekatan perilaku memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi-fngsi dan gaya-gaya kepemimpinan.

- c) Teori Situasional Hersey dan Blanchard

Teori situasional merupakan teori yang memfokuskan pada kesiapan pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memilih gaya kepemimpinan yang tepat, tergantung pada tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Hersey dan Blanchard menganggap bahwa masing-masing dimensi dalam teori Fiedler dapat digabungkan menjadi empat perilaku pemimpin secara spesifik: *telling* (mengatakan), *selling* (menjual), *participating* (berperan serta), dan *delegating* (mendelegasikan).<sup>22</sup>

## 5. Indikator Kepemimpinan

Siagian Sondang berpendapat terdapat tujuh indikator yang harus dimiliki oleh pimpinan, yaitu:<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Ibid. hlm. 228

<sup>23</sup> Siagian Sondang P., *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm.

a) Iklim saling mempercayai

Hubungan saling mempercayai akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

b) Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya.

c) Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

d) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

e) Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian

adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara memperjuangkan kepentingan bawahan.

- f) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

- g) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional.

Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan profesional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

#### **D. Kinerja Karyawan**

##### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Rivai dan Basri, kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja karyawan

adalah yang mempengaruhi seberapa banyak atau besar mereka memberikan kontribusi organisasi.<sup>24</sup>

*Job Performance* atau kinerja adalah produktifitas seorang karyawan, relatif pada kerjanya, pada beberapa hasil dan perilaku yang terkait dengan tugas. Kinerja dipengaruhi oleh variabel yang terkait dengan pekerjaan meliputi *role-stress* dan konflik kerja (Babin & Boles dalam). Sedangkan Robbins mengatakan bahwa kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Perbedaan kinerja dapat terjadi karena perbedaan kemampuan (*ability*), ketrampilan (*skill*), dan motivasi. Oleh karenanya dapat dikatakan bahwa kinerja seseorang dipertimbangkan sebagai fungsi dari kemampuan dan kemauan. Tanpa kemauan kerja, walau seseorang mempunyai kemampuan, maka kinerjanya tidak sesuai dengan yang diharapkan.<sup>25</sup>

Sedangkan kinerja dalam pandangan Islam adalah suatu pencapaian atau hasil pekerjaan seseorang atau organisasi dalam suatu pekerjaan yang sesuai dengan kaidah kaidah Islam. Islam memberikan hak bagi setiap orang untuk memilih pekerjaan apa yang ingin dilakukannya, selama pekerjaan tersebut tidak bertentangan dengan syariat islam. Islam mengajarkan tentang pentingnya bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah:

---

<sup>24</sup> Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm. 187

<sup>25</sup> Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumberdaya Manusia Masa Kini* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2103), hlm. 61

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya : “Apabila telah ditunaikan shalat. Maka bertebaranlah kamu sekalian di muka bumi dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah sebanyak-banyaklah supaya kamu beruntung” ( QS. Al-Jumu’ah:10).<sup>26</sup>

Ayat tersebut menjelaskan bahwa manusia hendaknya bekerja untuk mencukupi kebutuhannya. Pekerjaan yang dilakukan tentu saja harus merupakan pekerjaan yang halal dan sesuai ajaran islam. Karena dalam pandangan islam pekerjaan juga dianggap sebagai ibadah. Dan dalam melakukan pekerjaan hendaknya selalu bersikap *profesional*, sehingga akan memperoleh pencapaian (kinerja) yang baik.

## 2. Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Afandi adalah:<sup>27</sup>

- a) Kemampuan, kepribadian, dan minat kerja
- b) Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya
- c) Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku.

Sedangkan menurut Robert L. Mathis dan John dalam buku Susilo yang mempengaruhi kinerja karyawan:<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Kementerian Agama, di akses dari <https://quran.kemenag.go.id>, pada tanggal 19 Februari 2019, pukul 15.00

<sup>27</sup> Pandi Afandi, *Concept & Indicator...*, hlm. 71

<sup>28</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2000), hlm. 280



- a) Kemampuan : karyawan yang memiliki skill yang tinggi dengan pendidikan yang memadai yang sesuai dengan jabatannya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang maksimal.
- b) Motivasi : suatu sikap terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya.
- c) Inisiatif : hal ini berkaitan dengan tujuan organisasi yang telah direncanakan.
- d) Hubungan karyawan dan organisasi : karyawan yang memiliki hubungan yang baik dalam organisasi dengan cara melakukan pekerjaan dengan baik, menaati aturan yang telah ditetapkan akan menciptakan kinerja yang baik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian Alfath antara lain :<sup>29</sup>

- a) Faktor Kepemimpinan merupakan faktor yang meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat dan arahan serta dukungan yang diberikan oleh seorang pemimpin.
- b) Faktor tim merupakan faktor yang meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan teman dalam satu tim atau satu lingkungan kerja.

---

<sup>29</sup> Alfath Andini, Skripsi: *"Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Etika Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan BMT Tumang"*, Salatiga: Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Salatiga

- c) Faktor sistem merupakan faktor yang meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan.
- d) Faktor kontekstual atau situasional merupakan faktor yang meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

### 3. Teori Kinerja

Ada beberapa teori yang menjelaskan pembentukan kinerja individu karyawan diantaranya:<sup>30</sup>

- a) Teori Kinerja dan Pengembangan (*A Theory of Performance and Development*). Teori ini dikembangkan oleh Atkinson dan Winston yang mengungkapkan bahwa prestasi kumulatif seseorang di masa yang akan datang ditentukan oleh interaksi antara tingkat keseluruhan kinerja saat bekerja dan waktu yang dihabiskan pada pekerjaan; tingkat keseluruhan kinerja saat bekerja dipengaruhi oleh efisiensi yang bersumber dari sifat tugas-tugas sekarang serta beberapa kemampuan pribadi pribadi sedangkan waktu dihabiskan pada pekerjaan dipengaruhi oleh kekuatan motivasi; kemampuan, motif, pengetahuan, keyakinan, dan konsepsi pribadi seseorang dipengaruhi oleh hederitas dan lingkungan formatif pada masa lalu.
- b) *Performance Dimension Theory*. Blumberg dan Pringle dalam teorinya mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dan interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

---

<sup>30</sup> I Wayan Bagia, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), hlm. 147-152

- c) *Motivation and Performance Model*. Carrel et. al dalam teorinya menyatakan bahwa karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi pada awalnya menentukan beberapa harapan dan tujuan yang ingin dicapai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, kemudian pekerjaan yang telah diselesaikan dievaluasi oleh organisasi untuk dijadikan dasar dalam menentukan besarnya imbalan yang pantas diberikan organisasi kepada karyawan.
- d) *A job performance Model of Motivation*. Mitchell menjelaskan bahwa input individu (yang meliputi kemampuan, pengetahuan kerja, watak, sifat, emosi, keadaan jiwa, keyakinan, dan nilai yang dibawa karyawan ke tempat kerja) dan konteks kerja (yang mencakup lingkungan fisik, kelengkapan tugas seseorang, pendekatan penghargaan dan imbalan organisasi, kemampuan penyelia memberikan dukungan dan melatih, dan budaya organisasi) merupakan dua kategori faktor kunci yang mempengaruhi motivasi. Perilaku yang termotivasi akan mempengaruhi kinerja karyawan.
- e) *An Extended Model of Team Development*. Scott and Walker dan Buller menjelaskan bahwa kinerja tugas-tugas dalam organisasi ditentukan atau dipengaruhi oleh strategi pengembangan pada individu (motivasi, komitmen, sikap, kemampuan, partisipasi), tugas (tujuan, penentuan target, dan proses sistematis), tim (kepemimpinan, peran perilaku, komunikasi, hubungan interpersonal, ketrampilan, konflik, analisis problem, pembuatan

keputusan, rapat tim, koordinasi, kerja sama, keterpaduan, norma dan nilai, kecocokan), dan organisasi (iklim, struktur, dukungan dan budaya).

- f) *A Person's Potential Performance Theory*. Newstrom and Davis mengungkapkan bahwa kinerja potensial seseorang dipengaruhi oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi.
- g) *The Performance Model*. Ainsworth mengatakan bahwa kinerja merupakan fungsi kejelasan peran, kompetensi, lingkungan, dan kesesuaian preferensi, imbalan, ditambah umpan balik.

#### 4. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja memainkan peran penting dalam proses manajemen kinerja secara keseluruhan. Dalam hal ini penilaian kinerja adalah proses yang digunakan organisasi untuk menilai karyawan. Organisasi melakukan penilaian kinerja untuk berbagai tujuan, di antaranya:<sup>31</sup>

- a) Penilaian memberi justifikasi organisasi secara resmi untuk pengambilan keputusan pekerjaan yaitu mempromosikan karyawan yang berkinerja menonjol; membina karyawan yang berkinerja kurang; melatih, memindahkan atau mendisiplinkan yang lain; meningkatkan imbalan atau tidak; dan sebagai landasan mengurangi jumlah tenaga kerja. Singkatnya penilaian berfungsi sebagai input

---

<sup>31</sup> Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm. 213

kunci untuk melaksanakan sistem imbalan dan hukuman organisasi yang sifatnya resmi.

- b) Penilaian digunakan sebagai kriteria dalam validasi tes. Yaitu, hasil tes dikorelasikan dengan hasil penilaian untuk menilai hipotesis bahwa skor tes memprediksi kinerja pekerjaan. Akan tetapi jika pekerjaan tidak dilakukan dengan cermat atau jika pertimbangan di luar kinerja mempengaruhi hasil kinerja, penilaian tidak dapat digunakan untuk tujuan itu.
- c) Penilaian memberi umpan balik kepada karyawan dan dengan demikian berfungsi sebagai sarana untuk pengembangan pribadi dan karir.
- d) Penilaian dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dan juga untuk meneguhkan tujuan-tujuan untuk program pelatihan.
- e) Penilaian dapat mendiagnosis masalah-masalah organisasi dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan karakteristik-karakteristik pribadi untuk dipertimbangkan dalam memperkerjakan dan penilaian juga menyediakan landasan untuk membedakan antara karyawan yang berkinerja efektif dengan yang berkinerja tidak efektif. Oleh karena itu penilaian menggambar awal suatu proses daripada produk akhir.

- f) Penilaian bersifat memotivasi, yaitu mendorong inisiatif, mengembangkan rasa tanggung jawab, dan merangsang usaha-usaha untuk berkinerja lebih baik.
- g) Penilaian merupakan wahana komunikasi, sebagai dasar diskusi tentang hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan antara atasan dan bawahan. Melalui diskusi, kedua pihak dapat mengenal lebih baik lagi.
- h) Penilaian dapat berfungsi sebagai dasar untuk perencanaan SDM dan pekerjaan, yaitu memberikan input yang berharga untuk inventarisasi ketrampilan dan perencanaan SDM.
- i) Penilaian dapat dijadikan dasar penelitian SDM, yaitu untuk menentukan apakah program MSDM yang ada efektif.

Menurut Newstrom dan Davis dalam sebagai bagian proses pengukuran di samping juga proses yang penuh dengan muatan emosi, penilaian kinerja diperlukan karena sejumlah alasan, yang di antaranya:

- a) Mengalokasikan sumber daya dalam lingkungan yang dinamis,
- b) Memotivasi dan menghargai karyawan,
- c) Memberi umpan balik kepada karyawan tentang kinerjanya,
- d) Memelihara hubungan yang adil dalam kelompok,
- e) Membina dan mengembangkan karyawan,
- f) Mematuhi aturan kesempatan kerja yang setara.

## 5. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Afandi, dimensi dan indikator kinerja yaitu:<sup>32</sup>

- a) Dimensi hasil kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu: kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, dan efisiensi dalam melaksanakan tugas
- b) Perilaku kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu: disiplin kerja, inisiatif, dan ketelitian.
- c) Sifat pribadi yang terdiri dari tiga indikator: kepemimpinan, kejujuran, dan kreativitas.

Sedangkan menurut Robbins, kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut: <sup>33</sup>

### a) Iklim organisasi

Iklim kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi, karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan.

### b) Kepemimpinan

Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menggali potensi-

---

<sup>32</sup> Pandi Afandi, *Concept & Indicator...*, hlm. 73

<sup>33</sup> Danang Setya Ramadhani, Skripsi: *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai BPKB DIY*, Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta

potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkan di dalam unit organisasi.

c) Kualitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang baik dan dapat diandalkan menjadi tolok ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.

d) Kemampuan kerja

Kemampuan untuk mengatur pekerjaab yang menjadi tanggungjawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang pegawai.

e) Inisiatif

Inisiatif merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta ketrampilan yang dimiliki para pegawai dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

f) Motivasi

Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang-orang dengan berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.



g) Daya tahan/kehandalan

Daya tahan diartikan apakah pegawai mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang pegawai.

h) Kualitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi sehingga dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu akan dapat mengevaluasi kinerja pegawai dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.

i) Disiplin kerja

Dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar mencapai tujuan yang ditentukan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

Indikator kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006) terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu.<sup>34</sup>

a) Kualitas. Kualitas yaitu dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal

---

<sup>34</sup> Moh. Sholihin, "Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan AMA YPK YOGYAKARTA Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening", Jurnal Bisnis Administrasi dan Manajemen, Vol. 9 No. 2, 2017

dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

- b) Kuantitas yaitu jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c) Ketepatan waktu, yaitu tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- d) Efektivitas yaitu tingkat pengguna sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya.
- e) Komitmen kerja yaitu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja dengan perusahaan.

#### **E. Hubungan Antara Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins Stephen, dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama. Menurut Hasibuan, kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi karena tanpa dukungan disiplin personil yang baik, maka organisasi akan sulit dalam mewujudkan tujuannya. Jadi dapatlah dikatakan bahwa kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.<sup>35</sup>

Jadi, tanpa adanya disiplin yang melekat pada diri karyawan, sulit bagi organisasi perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Disiplin kerja merupakan salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Disiplin kerja harus di upayakan untuk menunjang kualitas sumber daya manusia yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dan peningkatan totalitas pelanggan.

#### **F. Hubungan Antara Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Stephen P. Robbins, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran. Penekanan penting dari arti kepemimpinan adalah seseorang yang menduduki posisi formal dalam suatu organisasi atau negara; memiliki peran, tanggung jawab, dan kewenangan (kekuasaan) terhadap organisasi atau negara yang dipimpinnya; serta mengarahkan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.<sup>36</sup> Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan perannya dalam organisasi. Pemimpin harus mampu

---

<sup>35</sup> Pandi Afandi, *Concept & Indicator...*, hlm. 3

<sup>36</sup> Toman Sony Tambunan, ... hlm. 45

menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi.

Kepemimpinan yang baik akan menghasilkan tingkat kinerja bawahan yang tinggi. Kepemimpinan yang efektif diperoleh melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam upaya mendorong dan mempengaruhi bawahannya, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan atau bawahannya.

#### **G. Kajian Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan Jelita Caroline Inaray, Olivia S. Nelwan, dan Victor P.K. Lengkong tahun 2016 dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Amanah Finance di Manado menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis regresi linier berganda. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Amanah Finance di Manado, variabel motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya pada variabel kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Amanah Finance di Manado.<sup>37</sup> Perbedaan penelitian antara penulis dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel independen menggunakan variabel motivasi kerja dan obyek penelitian yang berbeda.

---

<sup>37</sup> Jelita Caroline Inaray, dkk. "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Amanah Finance di Manado", Jurnal Manajemen, Vol. 16, No. 02, 2016

Sedangkan persamaannya pada variabel independen menggunakan variabel kepemimpinan dan variabel dependennya menggunakan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sonang Sitohang tahun 2010 dengan judul Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pengrajin Sentra Industri Kecil Tenun Ikat menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis regresi linier berganda. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kualitas sumber daya manusia yang terdiri dari ketrampilan teknis, sikap mental, disiplin kerja dan motivasi kerja baik secara simultan maupun secara parsial terhadap kinerja pengrajin sentra industri kecil tenun ikat di Lamongan.<sup>38</sup> Perbedaan penelitian antara penulis dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel independen menggunakan variabel ketrampilan teknis, sikap mental, motivasi kerja dan obyek penelitian yang berbeda. Sedangkan persamaannya pada variabel independen menggunakan variabel disiplin kerja dan variabel dependennya menggunakan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Arfindy Parerung, Adolfina dan Peggy A. Mekel tahun 2014 dengan judul Pengaruh Disiplin, Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai BLH Provinsi Sulawesi Utara menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dan teknik analisis regresi linier berganda. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan variabel disiplin

---

<sup>38</sup> Sonang Sitohang, "Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pengrajin Sentra Industri Kecil Tenun Ikat, Jurnal Ekonomi dan Keuangan, Vol. 14 No. 1, 2010

terhadap kinerja pegawai BLH Provinsi Sulawesi Utara, variabel kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan variabel pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya pada variabel Disiplin, Kompensasi dan Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BLH Provinsi Sulawesi Utara.<sup>39</sup> Perbedaan penelitian antara penulis dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel independen menggunakan variabel kompensasi, pengembangan karir dan obyek penelitian yang berbeda. Sedangkan persamaannya pada variabel independen menggunakan variabel disiplin dan variabel dependennya menggunakan kinerja.

Penelitian yang dilakukan Meisy Pramasela Kowaas, Jantje L. Sepang, dan Rita N. Taroreh tahun 2016 dengan judul Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Sulawesi Utara menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis regresi linier berganda. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel pendidikan tidak berpengaruh terhadap kinerja, variabel pelatihan berpengaruh terhadap kinerja, dan variabel disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan secara simultan terdapat pengaruh pendidikan, pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja.<sup>40</sup> Perbedaan penelitian antara penulis dengan

---

<sup>39</sup> Meisy Pramasela Kowaas, dkk., “Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Disiplin Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Provinsi Sulawesi Utara”, Jurnal Manajemen, Vol. 16, No. 03, 2016

<sup>40</sup> Arfindy Parerung, Adolfina dan Peggy A. Mekel. “Pengaruh Disiplin, Kompensasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada BLH Provinsi Sulawesi Utara”, Jurnal Manajemen, Vol. 2, No. 04, 2014

penelitian terdahulu terletak pada variabel independen menggunakan variabel pendidikan, pelatihan dan obyek penelitian yang berbeda. Sedangkan persamaannya pada variabel independen menggunakan variabel disiplin kerja dan variabel dependennya menggunakan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Shinta Nur Arifa tahun 2018 dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan teknik analisis jalur. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh secara langsung disiplin kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja. Sedangkan untuk perhitungan *sobel test* menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Untuk variabel kepemimpinan menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Untuk variabel lingkungan kerja menyatakan bahwa tidak ada pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja.<sup>41</sup> Perbedaan penelitian antara penulis dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel independen menggunakan variabel lingkungan kerja dan obyek penelitian yang berbeda selain itu analisis yang digunakan juga berbeda. Sedangkan persamaannya pada variabel independen menggunakan

---

<sup>41</sup> Shinta Nur Arifa, "Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja", Jurnal Pendidikan Ekonomi, Vol. 7 No. 1, 2018

variabel kepemimpinan, disiplin kerja dan variabel dependennya menggunakan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Rahmad Basuki dan Riska Puspita S. Tahun 2018 dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis RSIA YK Madira Palembang menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis regresi linier berganda. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja, disiplin kerja terhadap kinerja, dan kompensasi terhadap kinerja. Selanjutnya pada variabel kepemimpinan, disiplin kerja, dan kompensasi terdapat pengaruh yang simultan terhadap variabel kinerja karyawan.<sup>42</sup> Perbedaan penelitian antara penulis dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel independen menggunakan variabel kompensasi dan obyek penelitian yang berbeda. Sedangkan persamaannya pada variabel independen menggunakan variabel kepemimpinan, disiplin kerja dan variabel dependennya menggunakan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Sabaruddin dan Marisa tahun 2018 dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai Kantor UPTP Balai Peningkatan Produktivitas Kendari menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan teknik analisis regresi linier berganda. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa

---

<sup>42</sup> Rahmad Basuki dan Riska Puspita S, “*Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis RSIA YK Mandiri Palembang*”, Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 3 No. 1, 2018

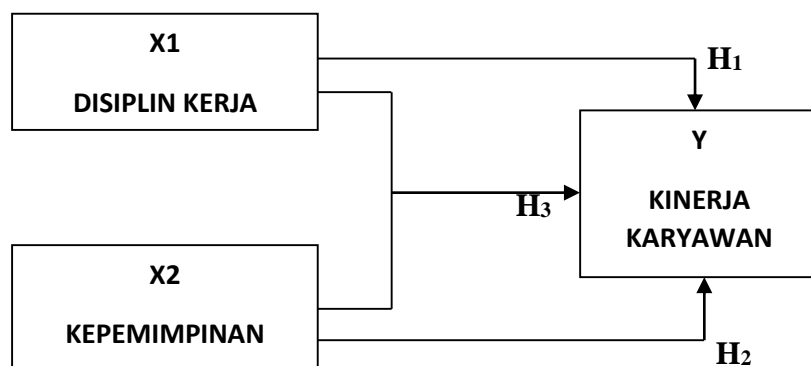


terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan variabel disiplin berpengaruh positif, namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.<sup>43</sup> Perbedaan penelitian antara penulis dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel independen menggunakan variabel lingkungan kerja dan obyek penelitian yang berbeda. Sedangkan persamaannya pada variabel independen menggunakan variabel kepemimpinan, disiplin kerja dan variabel dependennya menggunakan kinerja karyawan.

#### H. Kerangka Konseptual Penelitian

Variabel yang digunakan oleh peneliti sebanyak tiga variabel independen yang terdiri dari Disiplin Kerja ( $X_1$ ), dan Kepemimpinan ( $X_2$ ), sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan pada industri alat dapur Mentari ( $Y$ ).

**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**



<sup>43</sup> Sabaruddin dan Marisa, "Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Kantor UPTP Balai Peningkatan Produktivitas Kendari", Jurnal Mega Aktiva, Vol. 7 No. 1, 2018

Keterangan:

1.  $X_1$  terhadap Y : didasarkan pada teori hubungan Hasibuan<sup>44</sup> dan pada penelitian terdahulu Sonang.<sup>45</sup>
2.  $X_2$  terhadap Y : didasarkan pada teori hubungan Siagian<sup>46</sup> dan pada penelitian terdahulu Jelita.<sup>47</sup>
3. X terhadap Y : didasarkan pada teori hubungan Afandi<sup>48</sup> dan pada penelitian terdahulu Rahmad dan Riska.<sup>49</sup>

Peneliti menetapkan secara teoritis mengenai variabel penelitian dan indikator yang akan diteliti dan dikemukakan oleh para pakar adalah sebagai berikut:

1. Pada variabel disiplin kerja peneliti menggunakan teori variabel Hasibuan yaitu : (a) tujuan dan kemampuan, (b) teladan pimpinan, (c) sanksi hukuman, (d) ketegasan. Dari landasan teori yang dipaparkan di atas dapat di mapping sebagai berikut:

---

<sup>44</sup> Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber...*, hlm. 356

<sup>45</sup> Sonang Sitohang, "Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pengrajin Sentra Industri Kecil Tenun Ikat, *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, Vol. 14 No. 1, 2010

<sup>46</sup> Siagian Sondang P., *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm. 97

<sup>47</sup> Jelita Caroline Inaray, dkk. "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Amanah Finance di Manado", *Jurnal Manajemen*, Vol. 16, No. 02, 2016

<sup>48</sup> Pandi Afandi, *Concept & Indicator...*, hlm. 73

<sup>49</sup> Rahmad Basuki dan Riska Puspita S, "Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis RSIA YK Mandiri Palembang", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 3 No. 1, 2018

**Tabel 2.1 Mapping Disiplin Kerja**

Variabel	Teori	Indikator	Skala	No Item
Disiplin Kerja	Tujuan dan kemampuan	a. Mempunyai disiplin tinggi dalam melaksanakan tugas b. Memiliki ketrampilan dalam menggunakan peralatan kerja c. Karyawan bekerja sesuai dengan uraian tugas	Likert	1,2,3
	Teladan Pimpinan	a. Pimpinan memberikan teladan baik bagi karyawan b. Pimpinan memberikan contoh kedisiplinan yang baik c. Pimpinan bersikap adil dalam menegakkan kedisiplinan		4,5,6
	Sanksi Hukuman	a. Hukuman disiplin sesuai dengan tingkat kesalahan b. Hukuman disiplin yang bersifat mendidik pegawai c. Sanksi hukuman diterapkan rata		7,8,9
	Ketegasan	a. Pimpinan tegas dalam menerapkan sanksi b. Sanksi diberikan tanpa ada pengecualian karyawan c. Pimpinan bersikap adil dalam mengambil kebijakan kedisiplinan		10,11,12

2. Pada variabel kepemimpinan peneliti menggunakan teori variabel Siagian Sondang yaitu: (a) Iklim saling mempercayai, (b) Perhatian pada kenyamanan kerja, (c) Perhatian pada kesejahteraan karyawan, (d) Memperhitngkan faktor kepuasan kerja. Dari landasan teori yang dipaparkan diatas dapat dimapping sebagai berikut:

**Tabel 2.2 Mapping Kepemimpinan**

Variabel	Teori	Operasional Variabel	Skala	No Item
Kepemimpinan	Iklm saling mempercayai	a. Pimpinan percaya kepada karyawan atas tanggung jawab yang diberikan b. Pimpinan percaya atas tugas yang diberikan kepada karyawan c. Karyawan menerima sikap kepemimpinan	Likert	13,14,15
	Perhatian pada kenyamanan kerja	a. Pimpinan memberikan perhatian kepada karyawan b. Karyawan merasa nyaman c. Hubungan antara pimpinan dan karyawan baik		16,17,18
	Perhatian pada kesejahteraan karyawan	a. Pimpinan sering membantu karyawan b. Karyawan mendapat jaminan pada keselamatan kerja c. Pimpinan peduli terhadap kesejahteraan karyawan		19,20,21
	Memperhitngkan faktor kepuasan kerja	a. Karyawan merasa puas dengan tugas yang dibebankan b. Karyawan merasa puas dengan fasilitas perusahaan c. Karyawan merasa nyaman atas pekerjaannya		22,23,24

3. Pada variabel kinerja karyawan peneliti menggunakan teori Robbins Stephen: (a) Kepemimpinan, (b) Kualitas dan kuantitas pekerjaan, (c) Inisiatif, (d) Disiplin kerja. Dari landasan teori yang dipaparkan diatas dapat dimapping sebagai berikut:

**Tabel 2.3 Mapping Kinerja**

Variabel	Teori	Indikator	Skala	No Item
Kinerja Karyawan	Kepemimpinan	a) Pimpinan yang dekat dengan karyawan b) Pimpinan memberikan sasaran tugas yang jelas c) Pimpinan yang inspiratif dan memotivasi	Likert	25,26,27
	Kualitas dan Kuantitas	a. Menyelesaikan pekerjaan dengan baik b. Mengerahkan kemampuan dalam bekerja c. Menyelesaikan pekerjaan sesuai target		28,29,30
	Inisiatif	a. Memanfaatkan sumber daya perusahaan dengan efektif dan efisien b. Memanfaatkan sumber daya yang dimiliki sebaik mungkin c. Menggunakan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan hasil		31,32,33
	Disiplin kerja	a. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu b. Memanfaatkan waktu sebaik mungkin c. Kehadiran tepat waktu		34,35,36

### I. Hipotesis Penelitian

Dari uraian di atas, adapun dugaan sementara dari setiap variabel yang akan dilakukan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap kinerja pada karyawan.
  - a.  $H_a$  = Diduga disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada karyawan industri alat dapur Mentari.

2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja pada karyawan.
  - a.  $H_a$  = Diduga kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada karyawan industri alat dapur Mentari.
3. Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepemimpinan terhadap kinerja pada karyawan.
  - a.  $H_a$  = Diduga disiplin kerja dan kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada karyawan industri alat dapur Mentari.