

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur dari organisasi yang mempunyai peranan yang penting dalam kegiatan organisasi. Peran manajemen SDM sendiri sangat berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan, karena sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting dan sangat menentukan dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan/organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi [10]. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka sebagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang menfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi [11].

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari disiplin manajemen yang menerapkan berbagai fungsi, yaitu [10] :

1. Perencanaan

Perencanaan diartikan sebagai suatu aktivitas yang menetapkan apa yang akan dilakukan oleh Sumber Daya Manusia, bagaimana melakukannya dan kapan dilakukan.

2. *Staffing*

*Staffing* adalah proses ketika organisasi memastikan bahwa jumlah pekerja dengan kemampuan (*skill*) semestinya dalam pekerjaan yang benar, pada waktu yang benar, untuk mencapai tujuan organisasi. *Staffing* melibatkan analisis kerja, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi.

### 3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah fungsi MSDM yang utama yang terdiri tidak hanya pelatihan dan pengembangan, tetapi juga perencanaan karir individual dan aktivitas organisasi, pengembangan organisasi dan penilaian kinerja, organisasi yang menekankan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

### 4. Kompensasi dan *benefit*

Sistem kompensasi yang bijak memberi pegawai dengan reward memadai dan berkeadilan bagi kontribusi mereka memenuhi tujuan organisasional.

*Reward* dapat merupakan salah satu atau kombinasi hal berikut :

- a. Bayaran ; uang yang diterima orang untuk melakukan kerja;
- b. *Benefit* ; *reward* finansial tambahan, selain dari *pay* (bayaran);
- c. *Reward non financial* ; seperti kesenangan bekerja yang dilakukan atau kepuasan dengan lingkungan tempat kerja yang memberikan fleksibilitas.

### 5. Keamanan dan kesehatan

Keamanan atau kesehatan meliputi perlindungan pegawai dari kecelakaan yang disebabkan pelaksanaan pekerjaan. Kesehatan menunjuk pada kebebasan pegawai dari sakti fisik atau emosional. Aspek kerja tersebut adalah penting karena pegawai yang bekerja dalam lingkungan aman dan menikmati kesehatan yang baik adalah lebih mungkin untuk produktif dan menghasilkan *benefit* jangka panjang bagi organisasi.

### 6. Pegawai dan relasi kerja

Kebanyakan organisasi sekarang ini lebih suka lingkungan organisasi yang bebas dari serikat kerja. Ketika serikat buruh merepresentasikan pegawai organisasi, organisasi *human resource* sering dirujuk sebagai relasi industri yang menangani kerja tawar-menawar kolektif. Organisasi bisnis dituntut oleh hukum untuk mengikuti serikat kerja dan tawar-menawar dengan mereka secara jujur jika karyawan organisasi ingin serikat merepresentasikan mereka.

### 7. Riset Sumber Daya Manusia

Riset sumber daya manusia menyangkut seluruh area fungsional, dimana laboratorium peneliti adalah keseluruhan lingkungan kerja. Misalnya, masalah seperti terlalu banyak absen, atau banyak karyawan yang mengeluh

mungkin tidak sering terjadi, namun ketika masalah tersebut timbul, riset *human resource* sering dapat mencari sebab dan solusi yang baik. Riset *human resource* adalah kunci penting untuk mengembangkan tenaga kerja menjadi seproduktif dan sepuas mungkin.

## **2.1.2. Kinerja Karyawan**

### **2.1.2.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Setiap perusahaan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja yang baik dapat menciptakan prestasi, kualitas kerja, kuantitas kerja, serta konsistensi karyawan.

Perusahaan baik perusahaan kecil maupun yang sudah besar sangat membutuhkan hasil kinerja seorang pegawai. Karena dengan hasil kinerja yang baik perusahaan akan bisa meningkatkan keuntungan, dan meningkatnya prestasi kerja dan produktivitas kerja. Untuk meningkatkan kinerja pegawai maka dalam pelaksanaannya dibutuhkan disiplin kerja yang sangat baik. Kinerja (prestasi kerja) dapat didefinisikan hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka [12].

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada umumnya kerja seorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan [13]. Kinerja adalah hasil kerja atau perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu [14].

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya [15]. Demikian dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan yang dapat dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

### **2.1.2.2. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan**

Secara garis besar, manfaat serta penggunaan dari penilaian karyawan yang dimaksud di sini diuraikan sebagaimana berikut [16]:

### 1. Proses rekrutmen

Di dalam suatu perusahaan, khususnya perusahaan yang berorientasi profit, setiap karyawan yang akan bergabung dalam perusahaan haruslah seorang karyawan pilihan, yang benar-benar sesuai dengan bidang kerja yang dibutuhkan perusahaan. secara umum, dapat dikatakan bahwa karyawan yang direkrut harus memenuhi kriteria sebagai *the right man on the right place*. Itulah sebabnya harus ada sistem penilaian yang dapat digunakan untuk menyaring para calon karyawan. dengan begitu, karyawan yang diterima bekerja benar-benar berkualitas. Sistem penilaian yang ada tersebut pada dasarnya haruslah sejauh mungkin mampu menjamin agar para calon karyawan terpilih benar-benar profesional, serta dapat diandalkan dalam menjalankan tugas-tugas perusahaan sesuai bidang dan talenta masing-masing karyawan.

### 2. Jenjang karier

Apabila karyawan yang akan bergabung dengan perusahaan perlu serta wajib menjalani proses penilaian, tentu saja tujuannya mengadakan penyaringan sedemikian rupa sehingga perusahaan akan mendapatkan kualifikasi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Di dalam suatu perusahaan, adanya ketentuan tentang jenjang karier, umumnya akan memberikan dorongan psikologis kepada setiap karyawan untuk ikut berkompetisi secara sehat guna meraih jenjang karier yang lebih tinggi. Dampaknya bagi perusahaan, para karyawan akan berlomba-lomba untuk sebaik mungkin dalam memenuhi serta menaati semua kriteria penilaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian, dapat dikatakan pula bahwa penetapan kriteria penilaian oleh perusahaan benar-benar memiliki posisi yang sangat strategis.

### 3. Kesesuaian bidang pekerjaan

Pada dasarnya, secara psikologis setiap karyawan akan merasakan happy (senang) menjalani tugas-tugas pekerjaannya apabila karyawan tersebut mendapatkan tugas pekerjaan yang terkait erat dengan minat, bakat, hobi ataupun talentanya. Sebagai upaya guna mendapatkan karyawan yang memiliki kesesuaian dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya itulah kehadiran sistem penilaian karyawan dapat dianggap solusi jitu yang patut diaplikasikan.

### 2.1.2.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut [15]:

#### 1. Faktor individu

Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen dan lain-lain.

#### 2. Faktor kepemimpinan

Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer atau kelompok kerja.

#### 3. Rekan kerja

Rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

#### 4. Faktor sistem

Faktor sistem berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

#### 5. Faktor situasi

Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut [14]:

#### 1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

#### 2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

#### 3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

#### 4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

#### 5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

#### 6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

#### 7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

#### 8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

#### 9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

#### 10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja.

#### 11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.

#### 12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

#### 13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

#### 2.1.2.4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang efektif memerlukan standar kinerja yang berkaitan dengan kinerja. Adanya hubungan yang jelas antara standar kerja dengan pekerjaan itu sendiri dan tujuan organisasi, supaya penilaian kinerja efektif, maka harus sesuai dengan standar kerja yang bersifat [15]:

##### 1. Relevan (*relevance*)

Relevan terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.

##### 2. Sensitivitas (*sensitivity*)

Mengimplikasikan bahwa adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan penilaian yang efektif dan yang tidak efektif.

##### 3. Kehandalan (*reliability*)

Penilaian kinerja dapat diandalkan baik oleh atasan, rekan sejawat, maupun *subordinate* (bawahan)

##### 4. Penerimaan (*acceptability*)

Penilaian dapat diterima dan dirasa adil oleh atasan, rekan sejawat maupun bawahan.

##### 5. Praktis (*practically*)

Menggambarkan bahwa instrumen-instrumen penilaian kinerja mudah dipahami, dimengerti dan digunakan oleh atasan maupun bawahan.

#### 2.1.2.5. Indikator kinerja

Menjalankan sebuah perusahaan tentu tidak lepas dari pengaruh dan andil dari manusia yang menjadi bagian dari perusahaan tersebut. Bekerja untuk mencapai target, apapun bentuknya, merupakan satu tujuan umum setiap perusahaan yang ada. Sehingga perlu dilakukan ukuran yang disebut dengan indikator kinerja karyawan. Adapun indikator kinerja karyawan antara lain [15]:

##### 1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

## 2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

## 3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

## 4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

## 5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

### 2.1.3. Gaya Kepemimpinan

#### 2.1.3.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang tepat sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi.

Gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi jalannya sebuah sistem organisasi dimana sistem dan tata kerjanya. Kepemimpinan adalah proses seseorang mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu atau banyak hal mencapai tujuan organisasi dengan cara menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan [17]. Kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian, kemampuan dan kesanggupan [18]. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi bawahan agar dapat melaksanakan apa yang diinginkan pemimpin.

Gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan tempramen, watak, dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain [19]. Gaya

kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan [19].

Berdasarkan dari teori diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong, dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

### 2.1.3.2. Tipe Gaya Kepemimpinan

Pada dasarnya tipe kepemimpinan ini bukan suatu hal yang mutlak untuk diterapkan, karena pada dasarnya semua jenis tipe gaya kepemimpinan itu memiliki keunggulan masing-masing. Ada beberapa tipe gaya kepemimpinan yang secara luas dan diakui keberadaannya adalah sebagai berikut [18] :

#### 1. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis yaitu pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut :

- a. Menganggap organisasi yang dipimpinnya sebagai milik pribadi;
- b. Mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- c. Menganggap bawahan hanya alat semata-mata;
- d. Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat dari anggotanya;
- e. Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya;
- f. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

#### 2. Tipe Militeristis

Seorang pemimpin yang militeristis yaitu pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut :

- a. Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah sering digunakan;
- b. Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung pada pangkat dan jabatannya;
- c. Senang kepada formalitas yang berlebihan;
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dengan bawahan;
- e. Sukar menerima kritikan atau saran dari bawahannya;
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

### 3. Tipe Paternalitis

Seseorang pemimpin yang paternalis yaitu pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut :

- a. Menganggap bawahan sebagai mausia yang tidak dewasa;
- b. Bersifat terlalu melindungi atau *overprotective*.
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan;
- d. Hampir tidak pernah memberi kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif sendiri;
- e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kreasi dan fantasinya;
- f. Sering bersikap mahatahu;
- g. Inovasi hanya berasal dari atasan;
- h. Setiap bawahan harus memperhatikan contoh yang diberikan oleh pimpinan.

### 4. Tipe Karismatik

Seseorang pemimpin yang karismatik yaitu pemimpin yang demikian memiliki daya tarik yang amat besar dan karena pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlah sangat besar, karismatik memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

- a. Mempunyai daya tarik yang sangat besar, karena itu umumnya mempunyai pengikut yang besar jumlahnya;
- b. Pengikutnya tidak dapat menjelaskan, mengapa mereka tertarik mengikuti dan menaati pemimpin itu;
- c. Dia seolah-olah memiliki kekuatan gaib atau *supranatural power*;
- d. Karisma yang dimilikinya tidak bergantung pada umur, kekayaan, kesehatan, ataupun ketampanan si pemimpin;
- e. Kesetiaan pengikut tidak hanya pada dirinya, tetapi juga menurun pada anak-cucunya;
- f. Para pengikut lebih bersifat emosional dari pada rasional.

### 5. Tipe Demokratis

Seorang pemimpin yang demokratis yaitu pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut :

- a. Dalam menggerakkan bawahan bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu makhluk yang termulia di dunia;

- b. Selalu berusaha untuk menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi bawahan;
- c. Senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan;
- d. Mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan;
- e. Berusaha mengambil keputusan secara demokratis;
- f. Tidak memaksa kehendak kepada bawahan;
- g. Memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan, dan membimbingnya.

### **2.1.3.3. Model Gaya Kepemimpinan**

Dalam suatu organisasi terdapat beberapa model gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin, gaya kepemimpinan tersebut berbeda dari kajian yang sudah ada antara lain [19] :

#### **1. Gaya kepemimpinan Transaksional**

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

#### **2. Gaya kepemimpinan transformasional**

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut mereka untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

### **2.1.3.4. Syarat Seorang Pemimpin**

Kepemimpinan akan efektif apabila seorang pemimpin dilengkapi dengan syarat-syarat tertentu yang tidak dimiliki oleh anggota pada umumnya. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dan syarat antara lain [20]:

- 1. Kemandirian, berhasrat untuk melakukan tindakan secara individual.

2. Besarnya rasa keingintahuan; untuk mengetahui sesuatu yang belum diketahui.
3. Multi terampil atau memiliki kepandaian beranekaragam.
4. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, dan suka berkawan.
5. Perfeksionis serta ingin mendapatkan yang sempurna.
6. Mudah menyesuaikan

### 2.1.3.5. Indikator Gaya Kepemimpinan

Pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang berpengetahuan luas, adil, jujur, optimis, bijaksana, mampu memotivasi diri sendiri dan memiliki hubungan baik dengan bawahan, dimana semua ini diperoleh dari pengembangan kepribadiannya sehingga seorang pemimpin memiliki nilai tambah sendiri dalam melaksanakan tugas dan variabel-variabel kepemimpinan meliputi [20]:

#### 1. Kemampuan Mengambil Keputusan

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

#### 2. Kemampuan Memotivasi

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

#### 3. Kemampuan Komunikasi

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

#### 4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan.

Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

#### 5. Tanggung Jawab

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

#### 6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

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

### 2.1.4. Pengawasan

#### 2.1.4.1. Pengertian Pengawasan

Pengawasan merupakan proses atau langkah pencegahan dari tindakan-tindakan penyimpangan fatal dan tindakan koreksi apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan kecil yang dilakukan oleh karyawan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi serta menjamin tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai sesuai yang telah direncanakan sebelumnya.

Pengawasan adalah sesuatu yang tidak hanya melihat dengan seksama dan melaporkan hasil kegiatan mengawasi, tetapi juga mengandung arti memperbaiki dan meluruskannya sehingga mencapai tujuan yang sesuai dengan apa yang direncanakan [21]. Pengawasan merupakan proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana [18]. Pengawasan secara umum dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu cara pengawasan untuk pengevaluasian pelaksanaan kerja mewujudkan ke efektifan dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi.

#### 2.1.4.2. Manfaat dan Fungsi Pengawasan

Pengawasan dapat memberikan manfaat bukan hanya kepada perusahaan tetapi untuk karyawan. Manfaat pengawasan untuk dijadikan sebagai tindakan pencegahan dan pengawasan bagi karyawannya agar tidak melakukan penyimpangan dalam pekerjaan. Di dalam pengawasan terdapat beberapa manfaat antara lain [21]:

1. Untuk memberikan ruang regular bagi supervisi guna merenungkan isi dan pekerjaan mereka.
2. Untuk mengembangkan pemahaman dan keterampilan dalam bekerja.
3. Untuk menerima informasi dan prespektif lain mengenai pekerjaan seseorang.
4. Untuk menjadi dukungan, baik segi pribadi ataupun pekerjaan.
5. Untuk memastikan bahwa sebagai pribadi dan sebagai orang pekerja tidak ditinggalkan tidak perlu membawa kesulitan, masalah dan proyeksi saja.
6. Untuk memiliki ruang guna mengeksplorasi dan mengekspresikan distress yang mungkin dibawa oleh pekerjaan.
7. Untuk merencanakan dan memanfaatkan sumber daya pribadi dan professional yang lebih baik.
8. Untuk menjadi pro-aktif bukan re-aktif.
9. Untuk menjadi kualitas pekerjaan.

Melihat sasaran dan tujuan pengawasan, maka pengawasan itu mempunyai berbagai fungsi pokok yaitu [22]:

1. Mencegah berbagai penyimpangan, artinya bahwa pengawasan yang baik adalah pengawasan yang mampu mencegah terjadinya berbagai penyimpangan, kesalahan maupun penyelewengan. Oleh karena itu dibutuhkan pengawasan yang rutin disertai dengan ketegasan dalam pengawasan.
2. Memperbaiki penyimpangan yang terjadi, artinya bahwa dengan adanya pengawasan haruslah dapat diusahakan cara-cara tindakan perbaikan terhadap penyimpangan atau kesalahan yang terjadi agar tidak berlarut-larut dan merugikan organisasi.
3. Membuat organisasi dan kegiatan manajemen menjadi dinamis. Dengan adanya pengawasan diharapkan sedini mungkin dapat dicegah terjadinya penyimpangan.
4. Mempertebal rasa tanggung jawab. Pengawasan yang rutin dilakukan mengakibatkan di setiap bagian dan karyawannya akan selalu bertanggung jawab

terhadap tugas yang dilakukan, sehingga tidak akan muncul tindakan yang saling menyalahkan dalam pelaksanaan tugas.

#### 2.1.4.3. Proses Pengawasan

Dalam melaksanakan tugas tertentu, selalu terdapat urutan pelaksanaan tugas tersebut, bahkan sungguhpun tugas itu adalah sederhana. Untuk merealisasi tujuan perusahaan misalnya, pemimpin perusahaan melalui fase-fase pelaksanaan atau proses pelaksanaan merencanakan, mengorganisir menyusun, mengarahkan dan mengawasi. Demikian juga dalam membuat suatu rencana, harus dilalui beberapa urutan pelaksanaan yaitu : menentukan tugas dan tujuan perusahaan, mengobservasi dan menganalisa, membuat kemungkinan-kemungkinan, membuat sintesa barulah menyusun rencana [23].

Demikian juga halnya dalam pelaksanaan tugas pengawasan untuk mempermudah melaksanakan dalam merealisasi tujuan, harus pula dilalui beberapa fase atau urutan pelaksanaan. Proses pengawasan di mana pun juga atau pengawasan yang berobjekkan apa pun juga terdiri dari fase sebagai berikut [23]:

##### 1. Menetapkan alat pengukur (standar)

Pada fase pertama, pemimpin haruslah menentukan atau menetapkan standar atau alat-alat pengukur. Berdasar standar tersebutlah, kemudian diadakan penilaian.

##### 2. Mengadakan penilaian (*evaluate*)

Fase kedua, yakni evaluasi yakni membandingkan pekerjaan yang telah dikerjakan (*actual result*) dengan standar tadi, maka mulailah fase ketiga yaitu *correctiveaction*.

##### 3. Mengadakan tindakan perbaikan (*correctiveaction*)

Yakni mengadakan tindakan perbaikan dengan maksud agar tujuan pengawasan itu dapat direalisasikan. Tujuan fase ketiga dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

#### 2.1.4.4. Syarat-syarat Pengawasan

Dalam pelaksanaan pengawasan, perlu di perhatikan syarat-syarat pengawasan. Adapun syarat-syarat dalam pengawasan antara lain [21]:

##### 1. Pengawasan harus mendukung sifat dan kebutuhan kegiatan.

2. Pengawasan harus melaporkan setiap penyimpangan yang terjadi.
3. Pengawasan harus mempunyai pandangan kedepan.
4. Pengawasan harus objektif, teliti, dan sesuai dengan standard.
5. Pengawasan harus luwes dan fleksibel.
6. Pengawasan harus serasi dengan pola organisasi.
7. Pengawasan harus ekonomis.
8. Pengawasan harus mudah dimengerti.
9. Pengawasan harus diikuti dengan perbaikan atau koreksi.

#### **2.1.4.5. Jenis-Jenis Pengawasan Kerja**

Jenis pengawasan bisa dibagi dalam berbagai macam, tergantung dari sudut mana seseorang memandangnya. Secara umum, pengawasan bisa dibagi dalam beberapa jenis yaitu [22]:

##### **1. Pengawasan intern**

Pengawasan intern adalah semua sistem dan cara yang digunakan di dalam perusahaan sehingga tercapai tujuan organisasi, misalnya sistem akuntansi, personalia, struktur organisasi dan lain-lain. Pengawasan intern ini meliputi : pertama, kontrol administrasi, yang tidak hanya terbatas pada struktur organisasi, prosedur dan catatan yang berhubungan dengan proses pengambilan keputusan untuk melaksanakan transaksi yang diberi wewenang oleh manajemen. Kedua, kontrol akuntansi, yang meliputi struktur organisasi dan prosedur catatan yang berhubungan dengan usaha untuk menjaga keamanan aktiva.

##### **2. Pengawasan ekstern**

Pengawasan estern adalah penggunaan sistem pengawasan di mana mekanisme pengawasan bisa berjalan dengan efektif karena pengaruh unsur ekstern suatu lembaga/perusahaan. Unsur ekstern tersebut seperti sistem politik, hukum, disiplin masyarakat, kebudayaan dan lain-lain.

##### **3. Pengawasan diri**

Pengawasan diri adalah kemampuan seseorang menguasai dirinya untuk tidak berbuat curang dan melanggar aturan. Jenis pengawasan ini merupakan pengawasan yang paling murah biayanya tetapi instrumen dan indikatornya sangat

sulit diukur. Jenis pengawasan ini sangat tergantung pada faktor keyakinan apakah kepada agama, Tuhan, etika, disiplin, adat, tradisi dan lain-lain.

Ada empat macam dasar penggolongan jenis pengawasan yakni [23]:

### 1. Waktu pengawasan

Berdasarkan bila pengawasan dilakukan, maka macam-macam pengawasan itu dibedakan atas :

#### a. Pengawasan preventif

Dengan pengawasan preventif dimaksudkan pengawasan yang dilakukan sebelum terjadinya penyelewengan-penyelewengan, kesalahan-kesalahan atau deviation. Jadi diadakan tindakan pencegahan agar jangan terjadi kesalahan-kesalahan di kemudian hari.

#### b. Pengawasan represif

Dengan pengawasan represif, dimaksudkan pengawasan setelah rencana sudah dijalankan, dengan kata lain diukur hasil-hasil yang dicapai dengan alat pengukur standar yang telah ditentukan terlebih dahulu.

### 2. Objek pengawasan

Berdasarkan objek pengawasan, pengawasan dapat dibedakan atas pengawasan di bidang-bidang sebagai berikut :

#### a. Produksi

Dalam bidang produksi, maka pengawasan itu dapat ditujukan terhadap kuantitas hasil produksi ataupun terhadap kualitas ataupun terhadap likuiditas perusahaan.

#### b. Keuangan

#### c. Waktu

Pengawasan di bidang waktu bermaksud untuk menentukan, apakah dalam menghasilkan, sesuatu hasil produksi sesuai dengan waktu yang direncanakan atau tidak.

#### d. Manusia dengan kegiatan-kegiatannya

Pengawasan di bidang manusia dengan kegiatan-kegiatannya bertujuan untuk mengetahui apakah kegiatan-kegiatan dijalankan sesuai dengan instruksi, rencana tata kerja atau manuals.

### 3. Subjek pengawasan

Bilamana pengawasan itu dibedakan atas dasar penggolongan siapa yang mengadakan pengawasan, maka pengawasan itu dapat dibedakan atas :

a. Pengawasan *intern*

Dengan pengawasan intern dimaksud pengawasan yang dilakukan oleh atasan dari petugas bersangkutan. Karenanya pengawasan semacam ini disebut juga pengawasan vertikal atau formal. Disebutkan sebagai pengawasan formal, karena yang melakukan pengawasan itu adalah orang-orang yang berwenang.

b. Pengawasan *ekstern*

Suatu pengawasan disebut pengawasan ekstern, bilamana orang-orang yang melakukan pengawasan itu adalah orang-orang di luar organisasi bersangkutan. Pengawasan jenis terakhir ini lazim pula disebut pengawasan sosial (social control) atau pengawasan informal.

4. Cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan

Berdasarkan cara bagaimana mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan, maka pengawasan itu dapat digolongkan atas :

a. *Personal observation* (personal inspection)

b. *Oral report* (laporan lisan)

c. *Written report* (laporan tertulis)

d. *Control by exception*

#### 2.1.4.6. Indikator Pengawasan

Untuk menjadi efektif, sistem pengawasan harus memenuhi kriteria tertentu. Semakin dipenuhinya kriteria-kriteria tersebut semakin efektif sistem pengawasan. Karakteristik-karakteristik pengawasan yang efektif dapat lebih diperinci sebagai berikut [18]:

1. Akurat

Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi yang keliru atau bahkan menciptakan masalah yang sebenarnya tidak ada.

2. Tepat waktu

Informasi harus dikumpulkan, disampaikan, dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera.

### 3. Objektif dan menyeluruh

Informasi harus mudah dipahami dan bersifat objektif serta lengkap.

### 4. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategi

Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang dimana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.

### 5. Fleksibel

Pengawasan harus mempunyai fleksibilitas untuk memberikan tanggapan atau reaksi terhadap ancaman ataupun kesempatan dari lingkungan.

### 6. Bersifat sebagai petunjuk dan operasional

Sistem pengawasan yang efektif harus menunjukkan, baik deteksi atau deviasi dari standar, tindakan koreksi apa yang seharusnya diambil.

## 2.1.5. Disiplin Kerja

### 2.1.5.1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Setiap karyawan harus mempunyai kesadaran secara internal akan kedisiplinan terhadap pekerjaannya sebab rata-rata individu lebih memahami apa yang diharapkan dalam pekerjaannya.

Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan [8]. Kedisiplinan adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan kepada seseorang yang melanggar aturan yang ditetapkan dalam kedisiplinan tersebut [24]. Disiplin merupakan suatu sikap atau perilaku seorang karyawan/pegawai dalam suatu organisasi/instansi untuk selalu taat, menghargai dan menghormati segala peraturan dan norma yang telah ditentukan oleh institusi, agar tujuan organisasi/instansi tersebut dapat dicapai [25].

Disiplin adalah rasa sikap hormat atau mental karyawan terhadap peraturan yang dibuat dan diterapkan pada perusahaan. Dengan demikian apabila karyawan tersebut sering tidak mentaati atau melanggar peraturan yang dibuat dan diterapkan pada perusahaan, maka karyawan tersebut mempunyai sifat yang buruk, dan akan berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan akan susah dicapai. Tetapi sebaliknya

kalau semua karyawan taat pada peraturan atau bisa menegakkan disiplin. Maka karyawan tersebut mempunyai sikap atau mental yang baik, dan hasilnya juga akan baik, dan akan mudah untuk mencapai tujuan perusahaan [12].

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan yang sangat dibutuhkan untuk membantu mencapai tujuan yang ditetapkan dan apabila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya. Hal ini mendorong semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana sebagai berikut [26]:

- a. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- c. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- d. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi dikalangan karyawan.
- e. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

#### **2.1.5.2. Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja**

Tujuan disiplin kerja adalah untuk memperbaiki kegiatan diwaktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan dimasa lalu. Sementara itu, sasaran-sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya positif yang bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan yang negatif yang menjatuhkan karyawan yang berbuat salah. Tindakan negatif ini biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan seperti hubungan emosional terganggu, absensi meningkat, kelesuan dan ketakutan [27]. Tujuan disiplin terbagi atas 2(dua), yaitu [28]:

1. Tujuan umum, dimana tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan/ organisasi sesuai dengan motif organisasi bagi yang bersangkutan baik hari ini, maupun hari esok.
2. Tujuan khusus, antara lain :

- a. Untuk para karyawan menepati segala peraturan dan kebijakan ketengakerjaan maupun peraturan, serta kebijakan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis dan melaksanakan perintah manajemen.
- b. Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya, serta mampu memberikan servis yang maksimum pada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan/ organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan/ organisasi dengan sebaik-baiknya.
- d. Dapat bertindak sesuai dengan norma-norma yang berlaku.
- e. Karyawan mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan/ organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Tujuan utama kedisiplinan adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan dan kehilangan badan, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidakhati-hatian, sendau gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan [13].

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun secara individu oleh karyawan. Bagi organisasi/perusahaan adanya disiplin kerja akan menjamin pemeliharaan tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi karyawan yang akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya [12].

Berdasarkan pendapat ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat disiplin kerja adalah untuk menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan anggota organisasi yang negatif dalam lingkungan organisasi serta mendorong para karyawan untuk mengikuti berbagai standar dan aturan-aturan yang berlaku sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.

### 2.1.5.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai atau karyawan suatu organisasi, di antaranya adalah [12]:

1. Faktor pengaruh pemberian kompensasi
2. Faktor keteladanan pimpinan dalam perusahaan
3. Faktor adanya aturan atau tolak ukur yang pasti akan dijadikan sebagai pegangan
4. Faktor ketegasan pimpinan dalam mengambil keputusan
5. Faktor adanya pengawasan dari pimpinan
6. Faktor perhatian kepada karyawan
7. Faktor yang mendukung tegaknya disiplin

### 2.1.5.4. Indikator Disiplin Kerja

Disiplin kerja memiliki beberapa indikator yang dapat dijadikan sebagai acuan dalam mengukur disiplin kerja. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur disiplin kerja sebagai berikut [29]:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladannya pemimpin

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pemimpin harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang disiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap

pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa, semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

#### 4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting, dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas dan jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

#### 5. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku *indisipliner* karyawan akan berkurang.

#### 6. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang *indisipliner* sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani menindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang *indisipliner* akan disegani dan diakui pelatihannya oleh bawahannya. Dengan demikian, pemimpin akan memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

#### 7. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri-dari *direct single relationship*,

*direc group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya berjalan harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana kemanusiaan yang serasi serta memikat, baik secara vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. 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.

## 2.2. Review Penelitian Terdahulu

Sebelum penelitian ini dilakukan sudah ada yang meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut akan dikemukakan sebagai berikut ini :

1. Herry Suherman (2018) dengan judul “Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Selaras Karya Raya Jakarta”. Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan metode kuantitatif asosiatif. Populasi penelitian adalah karyawan PT. Selaras Karya Raya yang berjumlah 102 orang dengan metode teknik *sampling* jenuh. Hasil penelitian secara parsial dan simultan menunjukkan gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Selaras Karya Raya Jakarta [9].
2. Happy Y. Mogot, Christoffel Kojo, Victor P K Lengkong (2019) dengan judul “Pengaruh Gaya kepemimpinan, Etos Kerja, Kompetensi dan Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN cabang Manado”. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda dengan responden 40 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan secara simultan Gaya Kepemimpinan, Etos kerja, Kompetensi dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. [4].
3. Lifia, Fisca, Vinaria Marbun, Shelly You, Ina Namora Putri Siregar (2019) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Pengawasan terhadap Kinerja karyawan PT Bodhiyana Jaya Mandiri”. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda dengan responden 30 karyawan. Hasil penelitian

Pengembangan Karir dan Pengawasan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. [6]

4. Mirsa Lukas, Bernhard Tewel, Mac Donald Walangitan (2017) dengan judul “Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Barang Milik Daerah Kabupaten Minahasa Utara”. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda dengan responden 55 orang. Hasil penelitian menunjukkan Pengawasan secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, Kepemimpinan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sedangkan secara simultan Pengawasan, Kepemimpinan, dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. [7]
5. Tenggono Widodo, Nanang Alamsyah, Chandyka Bagus Utomo (2018) dengan judul “Analisis pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Telkom Indonesia cabang Batam”. Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *random sampling* dengan responden 88 orang. Hasil penelitian gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, [3]
6. Arifin (2017) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Sari Surya Perwira Medan”. Pengujian ini dilakukan dengan regresi linier berganda dengan responden 51 orang. Hasil secara parsial Disiplin Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karayawan. [30]

Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Herry Suherman (2018)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Selaras Karya Raya Jakarta	X <sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan X <sub>2</sub> : Disiplin Kerja Y : Kinerja Karyawan	1. Secara parsial : Gaya kepemimpinan dan Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Secara simultan : Gaya Kepemimpinan dan Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Happy Y.Mogot, Christoffel Kojo, Victor P K Lengkong (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja, Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN Cabang Manado	X <sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan X <sub>2</sub> : Etos Kerja X <sub>3</sub> : Kompetensi Kerja X <sub>4</sub> : Disiplin Kerja Y : Kinerja Karyawan	1. Secara parsial : GayaKepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadapkinerja karyawan 2. Secara simultan : Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja, Kompetensi dan Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Lifia, Fisca, Vinaria Marbun, Shelly You, Ina Namora Putri Siregar (2019)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan PT Bodhiyana Jaya Mandiri	X <sub>1</sub> : Pengembangan Karir X <sub>2</sub> : Pengawasan Y : Kinerja Karyawan	1. Secara parsial : Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Secara simultan : Pengembangan Karir dan Pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Mirsa Lukas, Bernhard Tewel, Mac Donald Walangitan (2017)	Pengaruh Pengawasan, Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelola keuangan dan Barang Milik Daerah Kabupaten Minahasa Utara	X <sub>1</sub> : Pengawasan X <sub>2</sub> : Kepemimpinan X <sub>3</sub> : Kompensasi Y : Kinerja Karyawan	1. Secara parsial : Pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Secara simultan : Pengawasan, Kepemimpinan, dan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Trenggono widodo, Nanang (2018)	Analisis Pengaruh GayaKepemimpinan, Disiplin Kerja dan PelatihanKerja terhadap Kinerja Karyawan di PT TelkomIndonesia Cabang Batam	X <sub>1</sub> : Gaya Kepemimpinan X <sub>2</sub> : Disiplin Kerja X <sub>3</sub> : Pelatihan Kerja Y : Kinerja Karyawan	1. Secara parsial : Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Secara simultan : Gaya Kepemimpinan, Disiplin kerja, dan pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Arifin (2017)	Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sari Surya Perwira Medan	X <sub>1</sub> : Motivasi X <sub>2</sub> : Kepuasan Kerja X <sub>3</sub> : Disiplin Kerja Y : Kinerja Karyawan	1. Secara parsial : Disiplin Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Secara simultan : Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

### 2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah kerangka pemikiran dari tinjauan teori yang dapat menggambarkan keterkaitan antara variabel yang akan diteliti dan merupakan tuntunan bagi peneliti untuk memecahkan masalah dan merumuskan hipotesis.

Bagi karyawan dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik dalam perusahaan tempat mereka bekerja akan membuat mereka terdorong dan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Peran seorang pemimpin dalam menggerakkan roda kepemimpinan dalam suatu perusahaan sangatlah penting, karena keberhasilan perusahaan tidak terlepas dari kualitas pemimpinnya. Dengan gaya kepemimpinan yang sesuai maka kualitas kerja dan kinerja karyawan akan meningkat. Dalam hal ini, pemimpin berperan aktif dalam meningkatkan motivasi diri karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

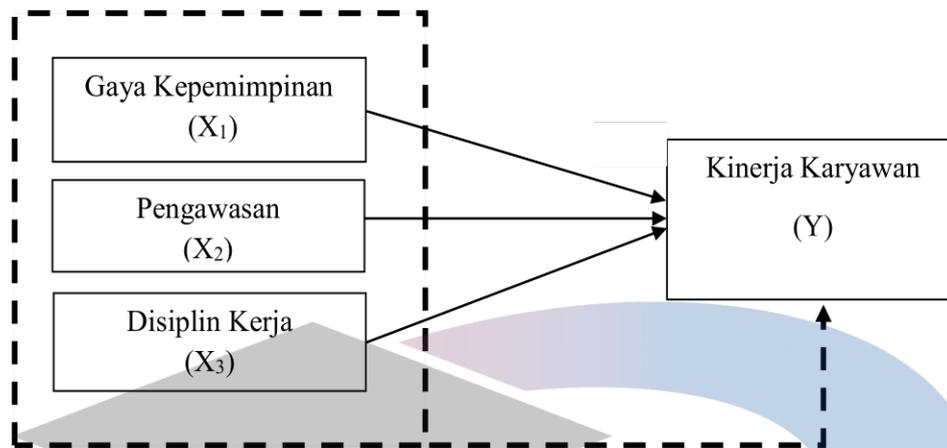
Pengawasan adalah suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan. Pengawasan yang dilakukan secara baik sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan, sehingga dapat meningkatkan efisiensi kinerja pegawai demi kelancaran aktivitas organisasi dan dapat memperkecil timbulnya hambatan-hambatan yang terjadi dan segera mungkin diantisipasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Disiplin kerja yang tinggi dan optimal merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung atau tidak langsung. Dengan disiplin kerja yang tinggi akan membuat karyawan bekerja lebih giat dan menjiwai pekerjaannya yang pada akhirnya akan dapat menjadi karyawan yang bermutu serta mampu melaksanakan tugas atau kegiatan dengan baik yang pada gilirannya akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan perumusan masalah yang dituliskan sebelumnya, maka peneliti membuat kerangka konseptual seperti dibawah ini yang menunjukkan pengaruh variabel bebas (gaya kepemimpinan, pengawasan, dan disiplin kerja) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan), maka dirumuskan dengan suatu kerangka konseptual sebagai berikut :

Variabel Bebas (X)

Variabel Terikat (Y)



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

#### 2.4. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik [31].

##### 2.4.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya sendiri, pemimpin dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila pemimpin tersebut dapat menyesuaikan dengan situasi kerja yang dihadapinya. Artinya, gaya kepemimpinan dapat menuntun karyawan untuk bekerja lebih giat, lebih baik, lebih jujur dan bertanggung jawab penuh atas tugas yang diembannya sehingga meraih pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Keadaan ini merupakan suatu tantangan bagi seorang pemimpin untuk dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [3]. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>:** Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Capella Dinamik Nusantara Medan.

#### **2.4.2. Pengaruh Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengawasan merupakan sistem yang mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang diinginkan sehingga pengawasan dapat dianggap sebagai aktivitas untuk menemukan dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan dalam hasil yang dicapai dari aktivitas yang direncanakan.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [6]. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>:** Pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Capella Dinamik Nusantara Medan.

#### **2.4.3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan merupakan pelaksanaan yang teratur dari fungsi dan tugas yang berbeda serta menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja dalam perusahaan.

Setiap karyawan dituntut untuk memiliki kedisiplinan yang tinggi, tujuannya supaya semua pekerjaan dapat selesai dengan hasil yang baik dan maksimal. Dengan diperlihatkan dalam bentuk mematuhi dan menaati peraturan yang berlaku serta bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan sesuai apa yang ditetapkan perusahaan. Kedisiplinan harus ditegakkan karena tanpa dukungan disiplin kerja yang baik, perusahaan sulit mencapai tujuan yaitu mencapai kinerja yang optimal.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [4]. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub>:** Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Capella Dinamik Nusantara Medan.

#### **2.4.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan [3], Pengaruh Pengawasan terhadap Kinerja Karyawan menjelaskan bahwa pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan [6] dan Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan menjelaskan bahwa berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan [4], maka jika dilakukan analisis bersamaan, maka dapat dinyatakan bahwa dengan penerapan gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel tersebut maka yang perlu dilakukan adalah penerapan gaya kepemimpinan yang baik, jika pengawasan pada suatu perusahaan ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan tersebut dan begitu juga dengan disiplin kerja apabila perusahaan meningkatkan kedisiplinan terhadap karyawan maka kinerja akan ikut meningkat. Berdasarkan penelitian terdahulu, bahwa gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**H<sub>4</sub>:** Gaya kepemimpinan, pengawasan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Capella Dinamik Nusantara Medan.