

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah seni untuk mengkoordinasikan dan memberikan dorongan terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan [2]. Gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi jalannya sebuah sistem organisasi di mana sistem dan tata kerja yang dijalankan menggambarkan bagaimana gaya kepemimpinan yang berjalan.

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang telah direncanakan [1]. dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah dimana satu individu mempengaruhi anggota kelompok lain untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasi.

Pemimpin yang demokratis tidak menganggap diri sendiri sebagai manusia super dengan kemampuan-kemampuan unggul, akan tetapi menganggap diri sendiri sebagai anggota biasa. dia tidak pernah memberikan perintah tanpa menjelaskan pentingnya masalah, dan selalu menerangkan secara terinci semua detail pelaksanaannya. Juga mendiskusikan semua masalah dengan kelompoknya. Ia memperlakukan orang-orang yang dibawahnya sebagai *co-workers* atau sesama kawan kerja, dan tidak pernah pernah menganggap mereka sebagai instrumen [5].

Dalam kepemimpinan demokratis ada penekanan pada *disiplin-diri*, dari kelompok untuk kelompok. Maka delegasi otoritas dalam iklim demokratis bukan berarti hilangnya kekuasaan pemimpin, tetapi justru memperkuat posisi pemimpin yang didukung oleh semua anggota dan pemimpin bisa mengkristalisasikan pikiran serta aspirasi dari semua anggota kelompok dalam perbuatan nyata. semua permasalahan dihadapi dan dipecahkan secara bersama-sama. Ia juga mengutamakan kerja kooperatif untuk tujuan [5]:

- a. Penumpukan gairah kerja.
- b. Peningkatan produktivitas.
- c. Peningkatan moral.
- d. Usaha perbaikan kondisi sosial pada umumnya.

2.1.1.2 Beberapa Pendekatan Teori Kepemimpinan :

Secara garis besar pendekatan teori kepemimpinan dibagi atas aspek, yaitu teori sifat (*trait theory*), teori perilaku (*behavior theory*), dan teori kepemimpinan situasional (*situational theory*). Berikut ini akan dijelaskan secara singkat masing-masing teori kepemimpinan [6] :

1. Pendekatan Teori Sifat

Teori sifat (*trait theory*), bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki sifat-sifat sebagai pemimpin. Namun pandangan teori ini juga tidak memungkiri bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai melalui pendidikan dan pengalaman.

Para penganut teori sifat ini berusaha menggeneralisasi sifat-sifat umum yang dimiliki oleh pemimpin, seperti fisik, mental, dan kepribadian. Dengan asumsi pemikiran, bahwa keberhasilan seseorang sebagai pemimpin ditentukan oleh kualitas sifat atau karakteristik tertentu yang dimiliki dalam diri pemimpin tersebut, baik berhubungan dengan fisik, mental, psikologis, dan intelektualitas. Beberapa sifat yang dimiliki oleh seseorang pemimpin yang sukses antara lain:

- a. Takwa
- b. Sehat
- c. Cakap
- d. Jujur
- e. Tegas
- f. Setia
- g. Cerdik
- h. Berani
- i. Disiplin
- j. Manusiawi

- k. Berkemauan Keras
- l. Berinovasi
- m. Berwawasan Luas
- n. Komunikatif, daya nalar tajam, daya tanggap peka
- o. Kreatif
- p. Tanggung jawab, dan sifat positif lainnya

2. Pendekatan Teori perilaku

Teori perilaku ini landasi pemikiran bahwa kepemimpinan merupakan interaksi antara pemimpin dengan pengikut dan dalam interaksi tersebut pengikut yang menganalisis dan mempersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya.

Pendekatan perilaku menghasilkan dua orientasi, yaitu perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas atau yang mengutamakan penyelesaian tugas dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas menampilkan gaya kepemimpinan autokratik, sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan manusia menampilkan gaya demokratis atau partisipatif.

Gaya kepemimpinan demokratis mendorong anggota untuk menentukan antara lain:

- a. Kebijakan mereka sendiri
- b. Memberi pandangan tentang langkah dan hasil yang diperoleh
- c. Memberi kebebasan untuk memulai tugas
- d. Mengembangkan inisiatif
- e. Memelihara komunikasi dan interaksi yang luas
- f. Menerapkan hubungan yang sportif sebaliknya, gaya kepemimpinan autokratis mempunyai ciri antara lain:
 1. Menentukan kebijakan untuk anggotanya
 2. Memberi tugas secara instruktif
 3. Menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan anggotanya
 4. Mengendalikan secara ketat pelaksanaan tugas
 5. Interaksi dengan anggota terbatas
 6. Tidak mengembangkan inisiatif anggota

3. Pendekatan teori situasi

Teori situasi mencoba mengembangkan kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Dalam pandangan ini, hanya pemimpin yang mengetahui situasi dan kebutuhan organisasi yang dapat menjadi pemimpin yang efektif.

Teori situasi kotigensi berusaha meramalkan efektifitas kepemimpinan dalam segala situasi. Menurut model ini, pemimpin yang efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya.

2.1.1.3 Gaya Kepemimpinan

Terdapat Beberapa Gaya Kepemimpinan antara lain [6] :

1. **Gaya persuasif**, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan ajakan atau bujukan.
2. **Gaya refresif**, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
3. **Gaya partisipatif**, yaitu gaya kepemimpinan di mana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spitual, fisik, maupun materil dalam kiprahnya di organisasi
4. **Gaya inovatif**, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan di dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
5. **Gaya investigatif**, yaitu gaya kepemimpinan yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreativitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.
6. **Gaya inspektif**, yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.

2.1.1.4 Tipe Kepemimpinan

Terdapat 5 tipe gaya kepemimpinan yaitu [1]:

1. Otokratik

Dalam tipe ini, pemimpin bertindak diktator pada bawahannya cenderung melakukan pemaksaan dalam menggerakkan kelompoknya, disini kewajiban dari bawahan adalah untuk mengikuti dan menjalankan perintah tak boleh ada saran dan bantahan dari bawahan

2. Paternalistik

Tipe ini memiliki sifat kebapakan, mereka menganggap bahwa bawahan tidak bisa bersifit mana diri dan perlu ada dorongan dalam melakukan sesuatu

3. Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki energi dan daya tarik yang luar biasa untuk dapat mempengaruhi orang lain. Sifat kharismatik yang dimiliki adalah karunia dari Tuhan, pemimpin kharismatik di lihat dari cara berbicara, berjalan maupun bertindak

4. Laisses Faire

Dalam tipe ini pemimpin tidak memberikan instruksi dan perintah, mereka membiarkan bawahannya untuk berbuat kehendaknya, tentu saja dalam kepemimpinan ini sangatlah mudah terjadi kekacauan dan bentrokan

5. Demokratik

Adapun pengertian gaya kepemimpinan demokratis yaitu 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. Disamping itu, dan mengambil sebuah keputusan, pemimpin selalu bermusyawarah dan berkonsultasi dengan orang-orang bawahannya. Dengan demikian, kepemimpinan dengan gaya ini cenderung menghargai setiap potensi yang dimiliki individu dan mau mendengar bawahan.

2.1.1.5 Pemimpin Demokratis

Pemimpin demokratis dapat digolongkan dalam [5]:

a. Pemimpin demokratis tulen

Merupakan pembimbing yang baik dalam kelompoknya. Tugasnya ialah mengkoordinasikan pekerjaan dan tugas dari semua anggotanya, dengan menekankan rasa tanggung jawab dan kerja sama yang baik kepada setiap anggota. bahwa organisasi atau lembaga bukanlah masalah "pribadi atau individual", akan tetapi kekuatan organisasi terletak pada partisipasi aktif setiap anggota. yang mau menengarkan nasihat dan sugesti semua pihak dan mampu memanfaatkan keunggulan setiap orang seefektif mungkin pada saat-saat tepat. dia sadar bahwa dia perlu dukungan dan partisipasi dari bawahannya, perlu mendapatkan penghargaan atau reward dari atasannya.

b. Pemimpin demokratis palsu/pura-pura (pseudo-demokratis)

Mempunyai sifat berusaha untuk bersikap demokratis. Akan tetapi karena berkarakter lemah, merasa selalu bimbang dan tidak mempunyai pendirian, maka penampilannya tidak jauh berbeda dengan "*baby autocrat*" (otokrat bayi). Bedanya ialah pemimpin *pseudo* demokratis sifatnya lebih sentimental. Pada saat dia berhati lapang, ia menganggap semua orang sebagai "orang sendiri/dalam", dengan semboyan "kita semua adalah satu keluarga besar yang bahagia". Sedangkan pada saat ia berhati buram, maka muncullah kemunafikan dan macam-macam sifat kelicikan.

Pemimpin yang demokratis tidak menganggap diri sendiri sebagai manusia super dengan kemampuan-kemampuan unggul, akan tetapi menganggap diri sendiri sebagai anggota biasa. Dia tidak pernah memberikan perintah tanpa menjelaskan pentingnya masalah, dan selalu menerangkan secara terinci semua detail pelaksanaannya. Juga mendiskusikan semua masalah dengan kelompoknya. Ia memperlakukan orang-orang yang dibawahinya sebagai *co-workers* atau sesama kawan kerja, dan tidak pernah pernah menganggap mereka sebagai instrumen [5].

2.1.1.6 Indikator Gaya Kepemimpinan

Terdapat beberapa indikator gaya kepemimpinan [6]:

1. Pengawasan dilakukan secara wajar, pimpinan memiliki tugas menjadi pengawas untuk kerja bawahan. Pengawasan dilakukan secara wajar atau tidak terlalu over

protektive. Jadi kesannya bukan pemimpin yang menekan bawahan, namun pemimpin boleh menegur bawahan yang melakukan kesalahan. Pengawas bertugas memastikan bahwa pemimpin sudah melakukan tugasnya dengan benar dan tidak melampaui wewenangnya.

2. Menghargai ide dari bawahan, memberikan kesempatan berpendapat serta menghargai bawahan demi berjalannya dan terwujudnya tujuan utama perusahaan ataupun organisasi. dengan menghargai ide atau pendapat bawahan, bawahan akan merasakan bahwa posisinya dalam sebuah perusahaan bukan hanya sekedar karyawan. dengan demikian, karyawan terdorong untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan dan meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan.

3. Memperhatikan perasaan bawahan, seorang pemimpin yang sukses akan mengakui dan memperhatikan perasaan dari bawahan ini bertujuan agar terjadi kedekatan antara pemimpin dan bawahan.

4. Perhatian pada kenyamanan kerja bawahan, dimana pemimpin berperilaku dan bersikap bersahabat pada bawahan seperti mengakui prestasi bawahan dan memperhatikan kesejahteraan karyawan.

5. Menjalin hubungan baik dengan bawahan, ada baiknya sebagai atasan dapat membangun komunikasi dan pemahaman yang baik terhadap suatu perubahan dan keinginan saling membangun antar atasan dan bawahan demi mewujudkan suatu tujuan perusahaan.

2.1.2 Disiplin Kerja

2.1.2.1 Pengertian Disiplin

Kedisiplinan adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan kepada aturan yang melanggar aturan yang ditetapkan dalam kedisiplinan tersebut [1]. Salah satu kunci keberhasilan adalah terletak pada kedisiplinan, dan sebuah kedisiplinan yang baik adalah walaupun kecil namun dilakukan secara terus-menerus. Karena dengan dilakukan secara terus-menerus maka hasil dari kedisiplinan tersebut akan membuahkan hasil nyata yang akan terlihat di masa yang akan datang.

2.1.2.2 Jenis-Jenis Disiplin

Pemimpin perusahaan harus mampu mengenal dan mempelajari perilaku dan sifat karyawan. Hal ini dapat membantu pemimpin perusahaan dalam memilih jenis kedisiplinan yang diterapkan pada karyawan antara lain [7] :

a. Disiplin Preventif

Disiplin Preventif merupakan kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk mendorong para karyawan agar sadar menaati berbagai standar dan aturan, sehingga dapat dicegah berbagai penyelewengan atau pelanggaran.

b. Disiplin Korektif

Kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang terjadi terhadap aturan-aturan, dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran. Kegiatan korektif ini berupa suatu bentuk hukuman atau tindakan pendisiplinan yang wujudnya dapat berupa peringatan ataupun berupa *scolding*, semua sasaran pendisiplinan tersebut harus positif, bersifat mendidik dan mengoreksi kekeliruan untuk tidak terulang kembali.

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi tegak tidaknya suatu disiplin kerja dalam suatu perusahaan [6]:

a. Besar kecilnya pemberian Kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payah yang telah dikorbankan.

b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

c. Keberanian pimpinan dalam mengambil keputusan

Keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi.

d. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

e. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik.

2.1.2.4 Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kinerja pada umumnya antara lain [7] :

a. Pemberian peringatan

Pemberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukan.

b. Pemberian sanksi harus segera

Pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku.

c. Pemberian sanksi harus konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten, agar pegawai sadar dan menghargai peraturan yang berlaku pada perusahaan.

2.1.2.5 Pendekatan Disiplin Kerja

Ada tiga pendekatan disiplin, yaitu pendekatan disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan [8].

1. Pendekatan disiplin modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

- a. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- b. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.

- c. Keputusan-keputusan yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan fakta-faktanya.
- d. Melakukan proses terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

2. Pendekatan diterima dan disiplin dengan tradisi

- a. Dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
- b. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- c. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran untuk pelanggaran maupun kepada pegawai lainnya.
- d. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
- e. Pemberian hukuman terhadap karyawan yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

3. Pendekatan disiplin bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi bahwa:

- a. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- b. Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- c. Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- d. Disiplin karyawan bertujuan agar karyawan bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

2.1.2.6 Indikator Disiplin Kerja

Terdapat beberapa indikator disiplin kerja antara lain [9] :

1. Tujuan dan kemampuan, mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada

karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan agar mau menyelesaikan tugasnya dengan baik .

2. Teladan Pemimpin, perilaku pimpinan yang mencontohkan hal-hal yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, maupun kredibilitas dan integritas pribadinya sebagai pimpinan yang berusaha mewujudkan visi, tujuan, dan sasaran sekaligus menjadi pedoman yang baik bagi bawahannya.

3. Balas jasa, (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawannya semakin besar terhadap perusahaan. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa, semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya apabila balas jasa kecil, kedisiplinan karyawan semakin rendah. Karyawan sulit untuk disiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4. Keadilan, ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting, dan minta diperlakukan sama dengan yang lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas 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.

5. Sanksi dan Hukuman, berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan perusahaan.

6. Ketegasan, pemimpin 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. pemimpin yang berani menindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisiplinernya akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya.

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya [1]. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi yang baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi [6]. Lebih jauh Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Kinerja adalah kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi [1].

2.1.3.2 Dimensi yang Menunjang Kinerja

Untuk mencapai atau menilai kinerja ada dimensi yang menjadi tolak ukur, hal-hal tersebut, yaitu: [10]:

1. Kualitas, yaitu: tingkat kesalahan, kecermatan dan kerusakan.
2. Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu: tingkat ketidak hadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang
4. Kerja sama dengan orang lain dalam berkerja.

Sedangkan taat asas adalah bagian penting dari kinerja, sehingga dimensi kinerja dapat dijalankan dengan baik. Hal ini di deskripsikan penulis menjadi:

a. Target

Target merupakan indikator terhadap pemenuhan jumlah barang, pekerjaan, atau jumlah uang yang dihasilkan

b. Kualitas

Kualitas adalah elemen penting, karena kualitas yang dihasilkan menjadi kekuatan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan.

c. Waktu penyelesaian

Penyelesaian yang tepat waktu membuat kepastian distribusi dan penyerahan pekerjaan menjadi pasti. Ini adalah modal untuk membuat kepercayaan pelanggan.

d. Taat asas

Tidak saja harus memenuhi target, kualitas dan tepat waktu, tapi harus dilakukan dengan cara yang benar, dan dapat dipertanggung jawabkan.

2.1.3.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk mengetahui sejauh mana hasil kerja pegawainya, tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kinerjanya dan upaya meningkatkan kinerja organisasi, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai organisasi tersebut.

Suatu perusahaan/organisasi melakukan penilaian kinerja didasarkan pada beberapa alasan yaitu [10] :

- a. Manajemen perlu mengetahui kemampuan karyawan (pihak yang dinilai) dalam menjalankan tugasnya.
- b. Manajemen perlu memastikan bahwa karyawan telah bekerja dengan benar sesuai dengan tujuan perusahaan /organisasi.
- c. Manajemen memberi sinyal kepada pegawai/karyawan bahwa setiap proses atau hasil yang dicapai akan dinilai dan dihargai sesuai kontribusi dan prestasi yang dicapai.

2.1.3.4 Evaluasi Kinerja (*performance appraisal*)

Evaluasi kinerja merupakan sistem formal yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara periodik yang ditentukan oleh organisasi. evaluasi kinerja mempunyai tujuan yaitu [11] :

a. Pengembangan

Dapat digunakan untuk menentukan karyawan yang perlu di *training* dan membantuevaluasi hasil *training*. Dan juga dapat membantu pelaksanaan *conseling* antara atasan dan bawahan sehingga dapat dicapai usaha-usaha pemecahan masalah yang dihadapi karyawan.

b. Pemberian *reward*

Dapat digunakan untuk proses penentuan kenaikan gaji, insentif dan promosi. Berbagai organisasi juga menggunakan untuk memberhentikan karyawan.

c. Motivasi

Dapat digunakan untuk memotivasi karyawan, mengembangkan inisiatif, rasa tanggungjawab sehingga mereka terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

d. Perencanaan SDM

Dapat bermanfaat bagi pengembangan keahlian dan keterampilan serta perencanaan SDM.

e. Kompensasi

Dapat memberikan informasi yang digunakan untuk menentukan apaq yang harus diberikan kepada karyawan yang berkinerja tinggi atau rendah dan bagaimana prinsip pemberian kompensasi yang adil.

f. Komunikasi

Evaluasi merupakan dasar untuk komunikasi yang berkelanjutan antara atasan dan bawahan menyangkut kinerja karyawan.

2.1.3.5 Manajemen Kinerja

Secara khusus dan spesifik, manajemen kinerja bertujuan untuk:

- a. Memperoleh peningkatan kinerja yang berkelanjutan
- b. Bertindak sebagai daya dongkrak untuk perubahan yang lebih berorientasi kinerja

- c. Meningkatkan individu untuk mengembangkan kemampuan, meningkatkan kepuasan kerja dan mencapai potensi pribadi yang bermanfaat bagi individu dan organisasi
- d. Mengembangkan hubungan yang terbuka dan konstruktif antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang berkesinambungan terkait dengan pekerjaan yang dilakukan sepanjang tahun
- e. Menyediakan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran yang dinyatakan dalam suatu bentuk target dan standar kinerja sehingga suatu pemahaman bersama mengenai sasaran dan peranan yang harus dimainkan baik oleh manajer dan individu untuk meningkatkan pencapaian sasaran
- f. Memfokuskan perhatian kepada atribut dan kompetensi yang diperlukan sehingga dapat menunjukkan kinerja yang efektif dan kepada usaha pengembangan .

2.1.3.6 Indikator Kinerja

Terdapat beberapa indikator kinerja sebagai berikut [12]:

1. Sederhana dan mudah dipahami, semua tugas yang diberikan sesuai dan dapat dikerjakan oleh karyawan.
2. Dapat diukur, setiap pekerjaan dan tugas diberikan dapat dipertanggung jawabkan oleh karyawan.
3. Standar atau target kerja, setiap pekerjaan yang dilimpahkan pemimpin kepada karyawan sesuai dengan bidang dan kemampuan karyawan.
4. Kualitas dan efisiensi ,ntanggung jawab yang diberikan kepada karyawan harus dapat dikerjakan dengan waktu yang telah ditentukan.

2.2 Review Penelitian Terdahulu

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

1. Agung Roscahyo (2012) dengan judul pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan pada rumah sakit Siti Khodijah Sidoarjo, populasi dalam penelitian ini adalah 63 orang. Penelitian ini menggunakan metode analisis linear berganda. Maka penelitian ini dapat disimpulkan Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Siti Khodijah Sidoarjo [13].
2. Maria Pentania, Rahman Kadir, Sudirman Natsir (2013) dengan judul pengaruh Gaya Kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Mimika. Populasi dalam penelitian ini adalah 150 orang penelitian ini menggunakan metode analisis univariat. Maka penelitian ini dapat disimpulkan gaya kepemimpinan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan[5].
3. Junati (2017) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kudungga. Populasi dalam penelitian ini adalah 80 orang. Maka penelitian ini menyatakan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai[3] .
4. Fitra Margaret (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Islam AT-TAQWA. Populasi dalam penelitian ini adalah 40 orang. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif. Maka penelitian ini dapat disimpulkan tidak adanya pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sedangkan adanya pengaruh yang signifikan antara variabel pengawasan dan variabel disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan [2].
5. Budi Ryanto, Bambang Dwiloka, Renny Aprilliyani (2017) dengan judul Pengaruh disiplin kerja, motivasi dan insentif terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit jiwa Prof Soerojo Magelang. Berdasarkan hasil penelitian menggunakan metode analisis linear berganda. Maka penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari disiplin kerja, motivasi dan insentif terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan di Rumah Sakit Jiwa Prof Soerojo Magelang [14].

Tabel 2.1
Review Penelitian Terdahulu

Nama	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian Yang diperoleh Oleh Peneliti
Agung Roscahyo (2012)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit Siti Khodijah Sidoarjo	Gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwasanya gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Maria Pentania, Rahman Kadir, Sudirman Natsir (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di RSUD Mimika Provinsi Papua Tahun 2013	Gaya kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan Kerja sebagai variabel bebas dan kinerja sebagai variabel terikat	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan di RSUD Mimika Provinsi Papua Tahun 2013
Junita (2017)	Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di RSUD Kudungga Kabupaten Kutai Timur.	Gaya kepemimpinan, motivasi dan budaya organisasi sebagai variabel bebas, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Secara parsial bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RSUD Kudungga Kabupaten Kutai Timur, secara simultan pengaruh kepemimpinan motivasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di RSUD Kudungga Kabupaten Kutai Timur berpengaruh.

(Tabel 2.1 Sambungan)

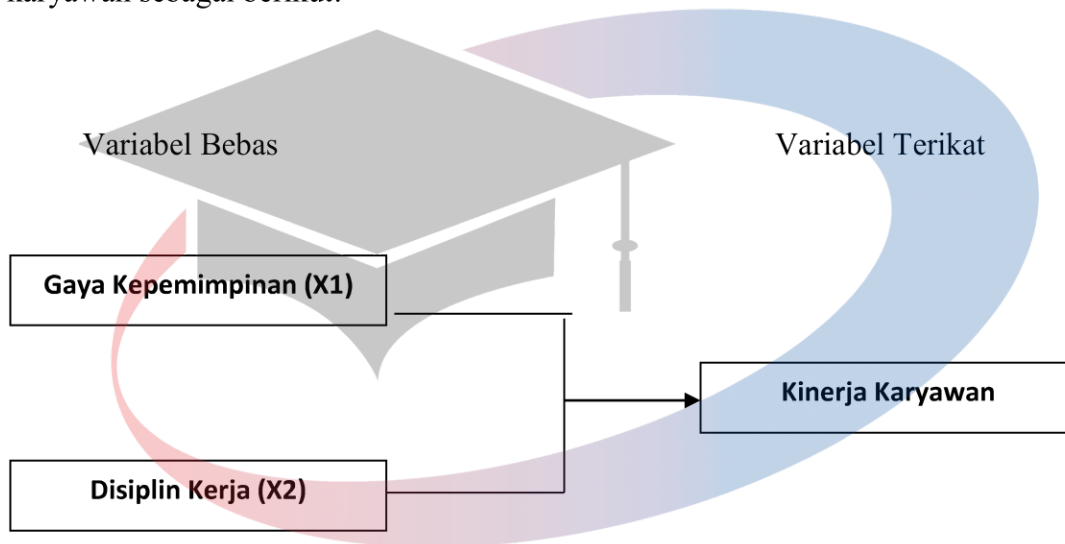
Fitra Margaret (2017)	Pengaruh pengawasan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Islam AT-TAQWA Gumawang.	Pengawasan dan disiplin kerja sebagai variabel bebas, dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat	Bahwa secara parsial variabel disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Rumah Sakit Islam AT-TAQWA Gumawang dan secara simultan adanya pengaruh signifikan antara variabel pengawasan dan disiplin kerja terhadap Rumah Sakit Islam AT-TAQWA Gumawang.
Budi Riyanto, Bambang Dwiloka, Renny Aprilliyani (2017)	Pengaruh disiplin kerja, motivasi dan insentif terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit jiwa Prof Soerojo Magelang	Disiplin kerja, motivasi dan insentif sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel terikat.	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari disiplin kerja, motivasi dan insentif terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan di Rumah Sakit jiwa Prof Soerojo Magelang

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian adalah kerangka pemikiran dari tinjauan teori yang dapat menggambarkan keterkaitan antara variabel yang akan diteliti dan merupakan tuntunan bagi penelitian untuk memecahkan masalah dan merumuskan hipotesis. Di dalam suatu kepemimpinan, kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting. dimana kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Setiap karyawan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang maksimal pada pemimpin. Jika kinerja seorang karyawan maksimal maka kinerja pemimpin juga maksimal. Untuk mencapai kinerja yang maksimal, pemimpin perlu merancang adanya sistem disiplin kerja, karna disiplin kerja sangat

dibutuhkan demi meningkatkan kedisiplinan dan tanggung jawab karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Bentuk kedisiplinan yang tinggi karyawan diharapkan datang dan pulang kantor sesuai dengan standar jam yang sudah ditentukan. sehingga dapat menyelesaikan tugas masing-masing secara tepat waktu.

Berdasarkan latar belakang penelitian dan perumusan masalah yang dituliskan sebelumnya, maka penulis membuat kerangka konseptual seperti dibawah ini yang menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan teori relevan, belum didasarkan pada fakta fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data [15].

2.4.1 Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan adalah seni untuk mengkoordinasikan dan memberikan dorongan terhadap individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan [1]. Gaya kepemimpinan juga menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung dan melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah.

Motivasi yang diberikan kepada bawahan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, seperti ketepatan hasil kerja, ketelitian dalam bekerja dan keterampilan hasil kerja. Hal ini diperkuat dengan dengan penelitian terdahulu, dimana penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [2]. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan RSUD Sembiring Delitua

2.4.2 Pengaruh variabel Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin kerja adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan kepada aturan yang berlaku serta bersedia menerima sanksi atau hukuman jika melanggar aturan yang ditetapkan dalam kedisiplinan tersebut [4]. Hal ini diperkuat dengan penelitian terdahulu dimana penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan [5]. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan RSUD Sembiring Delitua

2.4.3 Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja karyawan

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam, perumusan skema strategis (strategi perencanaan) suatu organisasi [4]. Untuk mencapai kinerja karyawan yang diharapkan oleh perusahaan maka diperlukan adanya gaya kepemimpinan yang baik, serta digabungkan dengan adanya disiplin kerja agar menunjang kelancaran, keamanan, serta kenyamanan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan telah mempunyai kinerja tolak ukur yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

H₃ : Gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
RSU Sembiring Delitua.

