

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

Landasan teori membahas antara lain : (1) Kepemimpinan: (a) Pengertian Kepemimpinan (b) Fungsi Kepemimpinan (c) Gaya Kepemimpinan (d) Gaya Kepemimpinan Demokratis (e) Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis, (2) Disiplin Kerja: (a) Pengertian Kedisiplinan (b) Disiplin Kerja (c) Kedisiplinan dan kinerja (d) Indikator disiplin kerja, (3) Kinerja: (a) Pengertian Kinerja (b) Hubungan Gaya kepemimpinan Demokratis dan Kinerja (c) Tujuan dan Sasaran Kinerja (d) Indikator Penilaian Kinerja

#### **1. Kepemimpinan**

##### **a. Pengertian Kepemimpinan**

Fahmi, (2016:105) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan.

Menurut Ansory dan Indrasari, (2018:82) kepemimpinan (*leadership*) merupakan gaya atau cara seorang pemimpin untuk mempengaruhi, mengarahkan, mengkoordinasi serta membina para bawahannya agar bawahannya mau bekerjasama serta bekerja secara produktif demi mencapai tujuan perusahaan. Seorang pemimpin menerima setiap masukan serta pendapat dari seluruh anggota organisasi. Akan tetapi dalam setiap pengambilan keputusan pemimpin harus dapat mengacu pada tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk dapat menjalankan pekerjaan atas kesadarannya dalam mencapai tujuan tertentu.

#### **b. Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi dan peran pemimpin, fungsi pemimpin di dalam organisasi menurut Terry dalam Sutrisno, (2010:219) dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu: perencanaan, pergerakan, pengorganisasian, dan pengendalian. Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik dalam bekerja sama yang optimal.

Fungsi pemimpin dalam organisasi dalam di kelompokkan menjadi empat, yaitu: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pergerakan; dan (4) pengendalian. Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama yang produktif, dan dalam keadaan yang bagaimanapun yang di hadapi kelompok. Tugas utama pemimpin adalah: (1) memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang di hadapi kelompok; (2) mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok; dan (3) merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan dan tujuan, dan kekhawatiran kelompok Gerungan dalam (Sutrisno, 2009:2019).

Dapat di simpulkan bahwa fungsi kepemimpinan adalah mengusahakan agar kelompoknya atau anggotanya dapat melaksanakan tugasnya dengan

baik sesuai tujuan perusahaan.

### c. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otokratis, demokratis atau partisipatif dan *laissez-faire*.(rujukan). (Mulyadi, 2015:150)

#### 1. Otokratis (*Authoritarian*)

- a) Penentu kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin.
- b) Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.
- c) Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama anggota.
- d) Pemimpin cenderung menjadi pribadi dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota; mengambil jarak dan partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan otokratis adalah kepemimpinan yang lebih mengedepankan kekuatan jabatan serta kekuatan pribadi secara otoriter, melakukan sendiri perencanaan tujuan dan pembuatan keputusan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh pimpinan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas.

2. Demokratis (*democratic*) Mulyadi, (2015:150)

- a) Semua kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan di ambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin.
- b) Kegiatan-kegiatan di diskusikan, dan bila dibutuhkan petunjuk- petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih.
- c) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok
- d) Pemimpin adalah obyektif atau dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

Sehingga dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan demokratis adalah pemimpin yang selalu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Selain itu pimpinan juga memberikan gambaran dan bimbingan tentang tugas yang akan di berikan kepada bawahannya.

3. Kebebasan (*laissez-faire*) Mulyadi, (2015:150)

- a) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau perorangan dengan partisipasi minimal dari pemimpin.
- b) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat bawahan selalu siap bila akan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil bagian dalam diskusi.
- c) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas.
- d) Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota

atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur kejadian.

Dapat di simpulkan bahwa kepemimpinan kebebasan (*laissez-faire*) pemimpin yang memberikan kebebasan kepada orang lain atau bawahannya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tujuannya yang telah di rencanakan atau di tetapkan dengan cara berbagai kegiatan diserahkan pada bawahannya.

#### **d. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Gaya kepemimpinan demokratis pada umumnya bahwa pendapat orang banyak lebih baik dari pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya. Asumsi lain bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri mereka. (Indrawijaya dalam Rivai 2014: 267).

Dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia, selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari bawahannya, senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritikan dari bawahannya, selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan teamwork dalam usaha pencapaian tujuan, ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain, dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Menurut Sudriamunawar dalam Ariani, (2015: 9) Adapun ciri-ciri seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis antara lain:

- a. Semua kebijakan dirumuskan melalui musyawarah dan diputuskan oleh kelompok, sedangkan pemimpin mendorong.
- b. Ditetapkan kegiatan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan kelompok. Apabila diperlukan saran teknis, pemimpin mengajukan beberapa alternatif untuk dipilih.
- c. Setiap anggota bebas bekerja sama dengan siapapun dan pembagian tugas diserahkan kepada kelompok.

**e. Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Adapun indikator gaya kepemimpinan demokratis yang telah disesuaikan dengan ciri-cirinya menurut Pasolong dalam Ariani, (2015: 10) diantaranya adalah:

- a. Keputusan dibuat bersama  
Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahan untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi.
- b. Menghargai potensi setiap bawahannya  
Kepemimpinan demokratis menghargai setiap potensi individu dan bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.
- c. Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan  
Mendapat kritikan, saran/pendapat dari bawahan merupakan hal yang wajar dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian akan ada kecenderungan untuk lebih meningkatkan potensi diri dan bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya serta belajar dari kesalahan yang telah

dilakukan.

d. Melakukan kerjasama dengan bawahannya.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu bekerja sama/ terlibat langsung secara bersama-sama dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin juga tidak sungkan untuk terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas.

Dapat disimpulkan, seorang pemimpin yang demokratis mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan masukan dari seluruh anggota organisasi. Akan tetapi dalam setiap pengambilan keputusan pemimpin harus dapat mengacu pada tujuan organisasi dengan mengoptimalkan segala potensi sumber daya yang tersedia. Pemimpin yang demokratis selalu bersikap merakyat dengan seluruh anggota organisasi. Setiap tindakan yang dilakukan selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan bersama dengan mempertimbangkan dan memperhatikan kemampuan setiap anggota organisasi. Setiap masukan ataupun kritikan dari para anggota organisasi selalu dijadikan umpan balik dan bahan pertimbangan dalam setiap pengambilan kebijakan guna mencapai tujuan organisasi.

Dengan demikian pemimpin yang demokratis dapat dikatakan memberikan kepercayaan penuh kepada bawahannya bahwa mereka mempunyai kemampuan dalam melaksanakan setiap tugas ataupun pekerjaan yang diberikan.

## **2. Disiplin Kerja**

### **a. Pengertian Kedisiplinan**

Kedisiplinan adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan kepada aturan yang berlaku serta bersedia menerima sanksi atau hukuman jika melanggar aturan yang ditetapkan dalam kedisiplinan tersebut. (Fahmi, 2016:65).

Disiplin merupakan suatu perilaku patuh dan taat terhadap aturan-aturan norma-norma yang berlaku. Kepatuhan dan ketaatan itu benar-benar dilandasi oleh adanya kesadaran yang tinggi akan tanggung jawab yang yang diberikan kepadanya bukan karena takut atau dipaksa. Disiplin harus berbasis pada (1) Kemampuan untuk melaksanakan tanggung jawab (2) Kesiapan menerima sanksi jika terjadi pelanggaran (3) Pengabdian rela berkorban untuk mencapai tujuan (Prawironegoro dan Utari, 2016:116).

Wursanto dalam Prawironegoro dan Utari, (2016:116) menjelaskan disiplin adalah suatu keadaan yang menyebabkan atau memberikan dorongan kepada karyawan untuk berbuat dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan norma-norma atau aturan-aturan yang telah ditetapkan. Penekanan disiplin menurut penjelasan ini adalah pada penciptaan situasi atau suasana yang kondusif sehingga memungkinkan karyawan melakukan aktivitas yang sesuai norma dan aturan organisasi.

#### **b. Disiplin Kerja**

Pengertian disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk melakukan komunikasi dengan tenaga kerja agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan (Rivai, 2010:825).

Sutrisno, (2014:86), Menyatakan bahwa disiplin kerja adalah “Kesediaan dan kerelaan seseorang untuk menaati dan menjalankan norma-norma atau

aturan yang berlaku.

Disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun, terus-menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan, (Hasibuan dalam Barnawi (2012:112).

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu usaha dari manajemen organisasi perusahaan untuk menerapkan atau menjalankan peraturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap pegawai tanpa terkecuali.

### **c. Kedisiplinan Dan Kinerja**

Hubungan kedisiplinan dengan kinerja yang dikemukakan oleh Robert dalam Fahmi, (2016: 69). Yaitu, Disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja. Seorang manajer berkewajiban untuk mempertahankan kedisiplinan dalam organisasi yang dipimpinnya. Sanksi dan ketegasan lainnya menjadi bagian yang harus dilihat sebagai konsekuensi menjadi seorang pegawai di suatu perusahaan. Serta konsekuensi selalu diperoleh sebagai akibat dari perbuatan perlu menegakkan kebijakan peraturan dengan konsisten.

Robert dalam Fahmi, (2016: 69) memberi pendapat bahwa, ada beberapa prinsip yang menjadi pedoman dalam mengambil tindakan disipliner.

- a. Mengambil tindakan disiplin harus dengan hukum setempat dan perjanjian perburuhan yang berlaku.
- b. Semua tindakan disipliner didokumentasikan secara lengkap, secara mendetail kekurangan yang sebenarnya dalam kinerja, bagaimana hal itu

diidentifikasi, bagaimana hal itu dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan, dan langkah-langkah yang telah diambil untuk memecahkan masalah itu.

- c. Tindakan disipliner yang diambil hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja .
- d. Semakin besar tingkat paksaan yang digunakan, semakin kecil kemungkinan untuk mencapai *win-win solution* yang konstruktif dan tahan lama. Gunakanlah tindakan disipliner yang keras bila sungguh-sungguh diperlukan dan dibenarkan oleh seriusnya masalah yang dihadapi.
- e. Semakin kita mampu menggambarkan dengan jelas permasalahan kinerja yang terjadi, semakin mungkin kita dapat memecahkan bersama karyawan yang bersangkutan dan semakin besar pula perlindungan hukum yang kita dapatkan bila kita terpaksa mengambil tindakan disipliner yang keras.

#### **d. Indikator Disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan (2013:194-198) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya:

##### **a. Tujuan dan kemampuan**

Tujuan dan kemampuan ini mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan

sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh di bawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah. Disinilah letak pentingnya *axas the right man in the right place and the right man in the righ tjob*.

b. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahanpun akan kurang disiplin. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahanpun mempunyai disiplin yang baik pula.

c. Balas Jasa

Balas jasa atau gaji, kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan. Jika kecintaan karyawan semakin tinggi terhadap pekerjaan kedisiplinan akan semakin baik. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan.

Jadi, 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.

d. 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 kebijakan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan tercipta kedisiplinan yang baik. Manajer yang baik dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua karyawan. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

e. Waskat (pengawasan melekat)

Waskat adalah tindakan nyata paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengatasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya.

f. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat ,karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan.

g. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan, pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk memberikan sanksi sesuai dengan yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya.

#### h. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang baik diantara semua karyawan.

### 3. Kinerja

#### a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan kegiatan pengelolaan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan adalah tentang arah secara umum, sifatnya luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan merupakan sebuah aspirasi.

Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi, (Poltak, 2012:33).

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang di tuangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Moeherio dalam Fahmi, (2016:137) mengatakan kinerja

merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi.

Dari definisi diatas dapat di simpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat di capai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam mencapai tujuan organisasi.

### **b. Hubungan Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kinerja**

Mulyadi dan Rivai, (2009:73) menyatakan bahwa pemimpin dalam kepemimpinannya perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Selain itu menurut penelitian yang dilakukan oleh Harianto dkk, bahwa terdapat hubungan atau pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja di proyek kontruksi bahwa kesimpulan yang dihasilkan adalah jika seorang pemimpin di lapangan atau seorang mandor memiliki dan mampu memilih gaya kepemimpinan yang tepat dalam mengelola bawahannya, maka kinerja bawahan dapat terkontrol dengan baik dan mampu meningkatkan kinerjanya karyawan di perusahaan itu.

### **c. Tujuan dan Sasaran Kinerja**

#### **1) Tujuan Kinerja**

Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan

tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik (Wibowo, 2011:48).

Pada dasarnya terdapat banyak tujuan dalam suatu organisasi. Tujuan tersebut dapat dinyatakan dalam berbagai tingkatan, dimana tujuan pada jenjang di atasnya menjadi acuan bagi tingkat di bawahnya. Tujuan tingkat bawah memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan jenjang di atasnya. Beberapa tingkatan tujuan tersebut antara lain, Wibowo (2011:50).

- a) *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud, nilai-nilai dan rencana strategi dari organisasi secara menyeluruh untuk dicapai.
- b) *Senior management level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
- c) *Business-unit, functional* atau *department level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target, dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
- d) *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
- e) *Individual level* yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

## 2) Sasaran Kinerja

Sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut terselesaikan. Sifatnya dapat dihitung, prestasi yang dapat diamati, dan dapat diukur. Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya, Wibowo, (2011:63).

- a) *The performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja.
- b) *The action* atau *performance*, yaitu tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh *performer*.
- c) *A time element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan.
- d) *An evaluation method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dicapai.
- e) *The place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilakukan.

### **d. Indikator Penilaian Kinerja**

Menurut Robbins dalam Riani, (2011:104) menyebutkan hakekat penilaian kinerja individu adalah hasil kerja yang optimal. Penilaian kinerja tersebut mencakup:

- a. Kemampuan bekerjasama
 

Seorang karyawan bisa menjalankan tugasnya, serta mampu bekerjasama dengan tim dalam tugas pekerjaannya.
- b. Kualitas Pekerjaan
 

Berorientasi pada hasil kerja atau seberapa baik karyawan dalam mengerjakan tugasnya.
- c. Kemampuan teknis

Kemampuan dalam memanfaatkan keterampilan yang ada serta mampu berinteraksi orang lain dan dapat membaca situasi dalam perusahaan.

d. Inisiatif

Mampu melihat peluang yang ada dalam perusahaan, mempunyai pola pikir visioner untuk pengembangan diri serta organisasi.

e. Semangat

Mempunyai jiwa yang tinggi yang berorientasi pada hasil kinerja karyawan sehingga hasil pekerjaan dapat berjalan maksimal.

f. Daya tahan/kehandalan

Mampu bersaing dengan kemampuan yang ada didalam dirinya sehingga kemampuan untuk bekerja sangat tinggi

g. Kuantitas pekerjaan

Kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dalam penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan kinerja sebuah pengelolaan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan, dengan itu perusahaan akan mudah dalam mengembangkan perusahaannya.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Peneliti mencoba menggunakan beberapa referensi dari penelitian terdahulu yang relevan dengan tema penelitian untuk digunakan sebagai pijakan penelitian dan referensi tambahan, berikut ini uraian dari penelitian terdahulu:

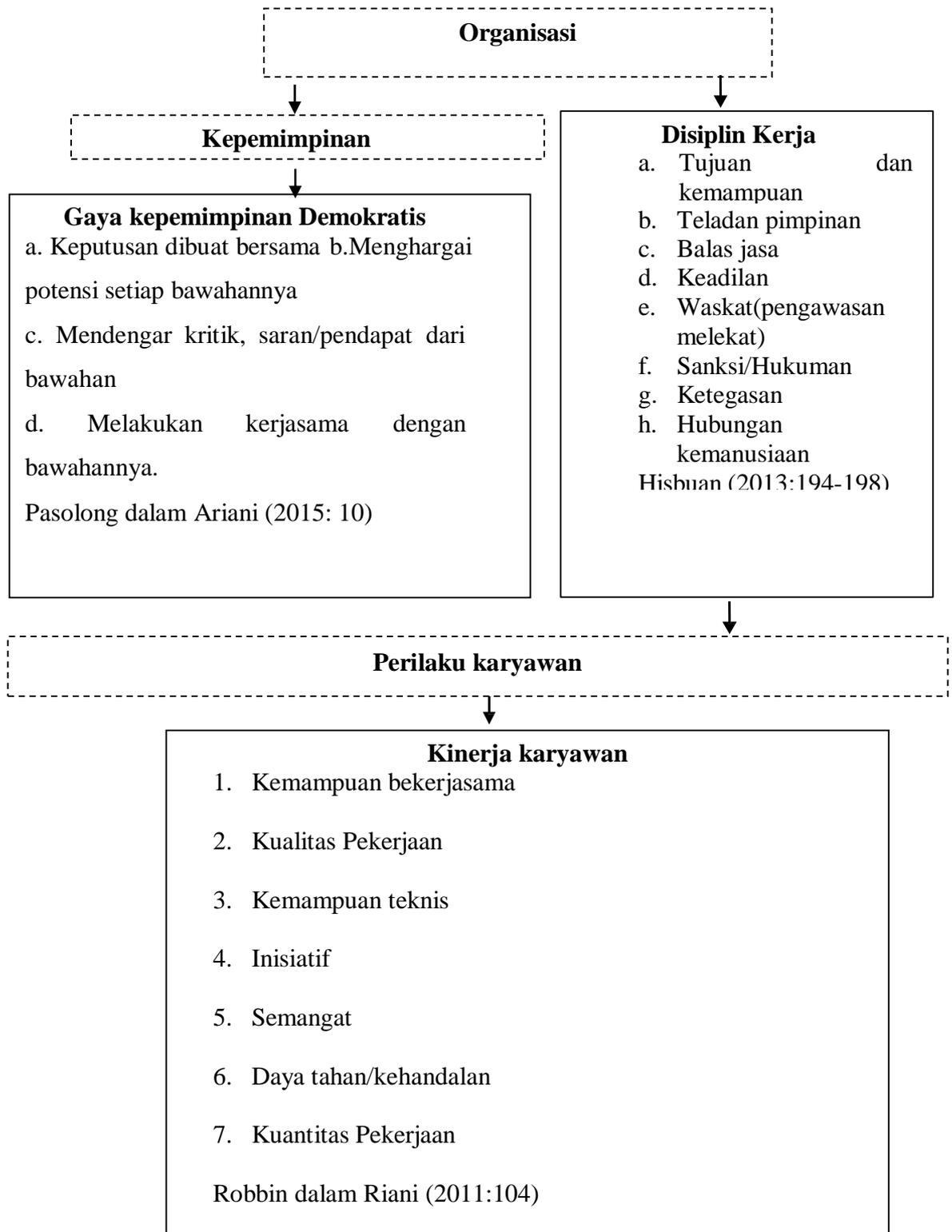
Nopitasari, Krisnandi (2018) meneliti tentang pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi intrinsik dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Pangansari Utama Food Industry, Jakarta Timur. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pangansari Utama Food Industry, Jakarta Timur. Metode ini menggunakan rumus Slovin, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, motivasi intrinsik dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pangansari Utama Food Industry, Jakarta Timur.

Nuur, Rosdiana, Nurleli (2017) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan. Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kinerja karyawan, mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Pendidikan Kota Bandung. Teknik penentuan sampel pada penelitian ini yaitu *probability sampling* dengan jenis *simple random sampling*. Pengujian hipotesis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan termasuk dalam kriteria baik, gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan, disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pendidikan.

Husainie (2016) meneliti tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Otokratis dan Karismatik terhadap Kinerja Pegawai Bidang

Kebersihan dan Pertamanan pada Dinas Cipta kaya, tata Ruang dan kebersihan Kabupaten Kubu Raya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Otokratis dan Kharismatik Terhadap Kinerja Pegawai Bidang Kebersihan dan Pertamanan Pada Dinas Cipta Karya, Tata Ruang dan Kebersihan Kabupaten Kubu Raya. Jumlah responden sebanyak 39 orang pegawai negeri sipil. Dari hasil output SPSS (Uji F) didapatkan nilai Sig adalah 0,348 maka  $> 0,05$  sehingga  $H_0$  diterima, tidak ada pengaruh yang signifikan secara simultan antara kepemimpinan demokratis, kepemimpinan otokratis dan kepemimpinan kharismatik terhadap kinerja.

### **C. Kerangka Konseptual**



Keterangan : Diteliti =

: Tidak diteliti =

**Keterangan:**

Berdasarkan kerangka konsep dapat di jelaskan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi dalam menentukan tujuan dan sasaran sebuah organisasi. Sebuah organisasi dengan kepemimpinan yang baik akan berdampak pada sasaran atau tujuan organisasi. Untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran organisasi, seorang pemimpin dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang ada, seperti demokratis.

Kemimpinan demokratis pemimpin yang selalu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Selain itu pimpinan juga menghargai potensi setiap bawahannya, mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahannya, serta melakukan kerjasama dengan bawahannya. Setiap masukan ataupun kritikan dari para anggota organisasi selalu dijadikan umpan balik dan bahan pertimbangan dalam setiap pengambilan kebijakan guna mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan demokratis di atas dapat di terapkan oleh seorang pemimpin dengan mengetahui kondisi atau budaya organisasi di perusahaan. Seperti, kebersamaan dan intensitas. Kebersamaan sejauh mana anggota organisasi mempunyai nilai-nilai inti yang dianut secara bersama. Sedangkan Intensitas derajat komitmen dari anggota- anggota organisasi kepada nilai-nilai inti kedisiplinan. Disiplin kerja perusahaan untuk diterapkan untuk menjalankan peraturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan tanpa terkecuali. Kemudian, peraturan perusahaan dapat berjalan dengan baik apabila nilai kedisiplinan kerja di dalam perusahaan tersebut sesuai dengan yang ditetapkan oleh perusahaan, yang akan berdampak kepada kinerja

karyawan.

Kinerja karyawan Menurut Robbins dalam Riani (2011:104) menyebutkan hakekat penilaian kinerja individu adalah hasil kerja yang optimal yang mencakup, kemampuan bekerjasama, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, inisiatif, semangat, daya tahan/kehandalan, kuantitas pekerjaan. Penilaian kinerja tersebut lebih berorientasi kepada hasil kinerja karyawan yang dapat dinilai dengan kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan dengan keterampilan masing-masing dengan tujuan yang sama.

#### **D. Hipotesis**

Sesuai kajian teori dan rumusan masalah yang telah di kemukakan di atas, hipotesis yang di ajukan dalam penelitian kali ini sebagai berikut:

1. Diduga gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan di CV. Al Hidayah Sidoarjo.
2. Diduga disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di CV. Al Hidayah Sidoarjo.
3. Diduga gaya kepemimpinan demokratis dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.