

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

1) Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian performance. Ada pula yang memberikan pengertian performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. (Wibowo, 2012)

Istilah kinerja berasal dari Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011).

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan karya tidak terbatas kepada personel yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi.

2) Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui hasil kinerja masing-masing shareholders, perusahaan biasanya menggunakan penilaian kinerja untuk mengetahui seberapa besar kontribusi karyawan bagi perusahaan. Kegiatan penilaian kerja ini membantu pengambilan keputusan bagi personalisa dan memberikan umpan balik kepada para personal tentang pelaksanaan kerja mereka.

Untuk melakukan suatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representatif. (Menurut Griffin 2012) terdapat dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan.

Metode objektif (objective methods) menyangkut dengan sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Bagi banyak pihak metode objektif bisa memberikan hasil yang tidak begitu akurat atau mengandung bias karena bisa saja seorang karyawan memiliki kesempatan yang bagus maka ia terlihat mampu bekerja dengan sangat baik dan penuh semangat, sedangkan ada karyawan yang tidak memilliki kesempatan dan ia tidak bisa menunjukkan kemampuannya secara maksimal.

Metode pertimbangan (judgmental methods) adalah metode penilaian memiliki nilai ranking yang tinggi maka artinya ia

memiliki kualitas kinerja yang bagus dan begitu pula sebaliknya. Sistem penilaian ranking dianggap memiliki kelemahan jika seorang karyawan ditempatkan dalam kelompok kerja yang memiliki ranking bagus maka penilaiannya akan mempengaruhi posisinya sebagai salah satu karyawan yang dianggap baik, begitu pula sebaliknya jika seseorang ditempatkan dalam kelompok dengan ranking buruk maka otomatis rankingnya juga tidak bagus.

3) Kesalahan Penilaian Kinerja

Dalam penerapan penilaian kinerja karyawan di suatu perusahaan, biasanya terdapat beberapa kesalahan penilaian yang terjadi. (Menurut Mathis dan Jackson 2013) kesalahan penilaian tersebut antara lain:

a. Permasalahan penggunaan standar yang berbeda-beda

Ketika menilai seorang karyawan, manajer harus menghindari pemakaian standar dan harapan berbeda-beda terhadap para karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama, yang pastinya akan membangkitkan kemarahan karyawan. persoalan seperti itu kemungkinan terjadi ketika kriteria yang ambigu dan pembobotan yang subjektif oleh atasan digunakan dalam penilaian.

b. Efek Resesi

Kesalahan yang terjadi ketika penilai memberikan bobot

yang lebih besar untuk kejadian yang menaung baru saja terjadi pada kinerja karyawan.

c. Kesalahan Cenderung Memusat, Kesalahan Kelonggaran, dan Kekakuan

Kesalahan kecenderungan memusat memberikan nilai kepada seluruh karyawan dalam sebuah skala yang sempit yaitu di tengah-tengah skala. Kesalahan kelonggaran terjadi jika penilaian pada seluruh karyawan, terdapat pada tingkat tertinggi dari skala penilaian. Kesalahan kekakuan terjadi ketika manajer menggunakan hanya bagian yang lebih rendah suatu skala untuk menilai karyawan-karyawan.

d. Bias dari Penilaian

Terjadi ketika nilai-nilai atau prasangka dari si penilai mempunyai penilaian.

e. Efek Halo

Terjadi ketika seorang manajer menilai tinggi atau rendah karyawannya untuk seluruh item karena satu karakteristik saja.

f. Kesalahan Kontras

Kecenderungan untuk menilai orang-orang secara relatif terhadap orang lain, bukannya dibandingkan dengan suatu standar kinerja.

4) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Dalam mengetahui tingkat kinerja seorang karyawan dalam

suatu perusahaan, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhinya. Seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2011), antara lain:

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, setiap pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan sesuai dengan keahliannya.

b. Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2012) 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. Dari pendapat beberapa ahli 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.

5) Tujuan Manajemen Kinerja

Untuk mendapatkan hasil yang optimal dari para pekerja,

pada umumnya perusahaan membentuk manajemen kinerja profesional untuk mengelolanya. Ada beberapa tujuan yang diharapkan guna tercapainya tujuan manajemen kinerja menurut Armstrong (2012), yaitu:

- a. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
- b. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja.
- c. Meningkatkan motivasi dan komitmen.
- d. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mencapai potensi penuh mereka bagi keuntungan mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan.
- e. Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peran yang harus dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat.
- f. Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang seharusnya dilakukan untuk mengembangkan atribut dan kompetensi tersebut.
- g. Memberikan ukuran yang akurat dan objektif dalam kaitannya

dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan.

- h. Asas dasar penilaian ini, memungkinkan individu bersama manajer menyepakati rencana peningkatan dan metode pengimplementasian dan secara bersama mengkaji pelatihan dan pengembangan serta menyepakati bagaimana kebutuhan itu dipenuhi.
- i. Memberi kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka.
- j. Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu.
- k. Membantu memberikan wewenang kepada orang memberi lebih banyak ruang lingkup untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan melaksanakan kontrol atas pekerjaan itu.
- l. Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas yang tinggi.
- m. Mendukung misi jauh manajemen kualitas total.

6) Indikator Kinerja

Dalam suatu perusahaan, ada beberapa indikator yang digunakan guna menentukan kinerja seorang karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2011), yaitu:

a. Kualitas

Kualitas kerja adalah suatu hasil kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah diberikan perusahaan yang dapat dilihat dari kerapihan dan juga ketelitiannya. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

b. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah hasil kerja pegawai yang dinyatakan dalam satuan angka dalam waktu tertentu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada pegawai. Dengan begitu maka kuantitas kerja adalah pegawai yang mampu menghasilkan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan perusahaan.

c. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan. Jika pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan benar maka pelaksanaan tugasnya baik.

d. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesadaran manusia dalam bertindak laku maupun dalam perbuatannya yang disengaja ataupun tidak sengaja. Tanggung jawab dalam pekerjaan adalah

sebuah ;perwujudan kesadaran mengenai kewajiban pegawai dalam menerima dan melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.1.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Rivai (2014) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin”.

Menurut (David, Keith, 2012) Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah.

Gaya kepemimpinan menurut Menurut Thoha (2011) mengemukakan bahwa : “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

1) Teori Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya

dapat diterangkan melalui tiga aliran teori sebagai berikut :

1. **Teori Genetis (Keturunan)** Inti dari teori ini menyatakan bahwa “leader are born and not made” (pemimpin itu dilahirkan sebagai bakat dan bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini berpendapat bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinannya. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fatalitas atau determinitis.
2. **Teori Sosial** Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori ini pun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa “leader are made and not born” (pemimpin itu dibuat atau dididik dan bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.
3. **Teori Ekologis** Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya

akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

2) Tipologi Kepemimpinan

Dalam praktiknya, dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe Gaya Kepemimpinan secara teoritis menurut Sutikno (2014) dapat dikategorikan antara lain :

1. Tipe Otokratik atau Otoriter adalah gaya kepemimpinan di mana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada pemimpin. Pemimpin lebih suka membuat keputusan dan menyelesaikan masalah sendiri dengan sedikit masukan dari bawahan. Gaya kepemimpinan ini melibatkan kontrol mutlak dan otoriter atas suatu kelompok.
2. Tipe Kepemimpinan Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (Laissez Faire) adalah sosok pemimpin yang memberikan kebebasan yang besar kepada setiap orang yang dipimpinnya, baik dalam melakukan pekerjaan ataupun dalam pengambilan keputusan penting sekalipun. Dengan begitu, setiap orang yang ada dalam organisasi dapat bekerja dengan cara yang

menurutnya tepat, tanpa adanya tekanan atau batasan dari pemimpinnya.

3. Tipe Paternalistik adalah pemimpin yang menganggap bawahannya sebagai seorang yang tidak dewasa. Bersikap terlalu melindungi bawahan. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan. Oleh karena itu, jarang ada pelimpahan wewenang.
4. Tipe Kharismatik adalah kemampuan menggunakan keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga dalam suasana batin mengagumi dan mengagungkan pemimpin bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin.
5. Tipe Militeristik yaitu lebih banyak menggunakan system perintah/komando, keras dan sangat otoriter, kaku dan sering kali kurang bijaksana.
6. Tipe demokratik menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe otokratis adalah menjadi hal yang mudah bagi pemimpin,

karena pemimpin lebih mudah membuat keputusan dan mendapatkan keinginannya dalam keberhasilan perusahaan.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan Otokratik

Untuk meningkatkan kinerja agar lebih baik perlu diperhatikan gaya pimpinan yang diterapkan dalam perusahaan. Dalam menerapkan Gaya Kepemimpinan Otokratik harus memperhatikan keadaan dan situasi kerja. Karena Gaya Kepemimpinan Otokratik bersifat memaksa. Tugas dan tanggung jawab karyawan harus dilaksanakan tanpa boleh membantah. Apabila pelaksanaannya berbeda dari yang diputuskan atau diperintahkan, meskipun hasilnya lebih baik akan diartikan oleh pemimpin sebagai penyimpangan atau kesalahan yang harus dijatuhkan hukuman atau sanksi.

1) Pengertian Kepemimpinan Otokratik

Pimpinan perusahaan selalu mengutamakan keinginannya atau ego-nya saja dan karyawan juga tidak pernah diberi kesempatan dalam mengutarakan pendapat. Hal ini membuat terjadinya penurunan kinerja karyawan dalam perusahaan.

Menurut Hasibuan (2014), Kepemimpinan Otokratik adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan

dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang.

Menurut Sutikno (2014), “Gaya kepemimpinan otokratik ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

Dari pengertian menurut ahli tersebut yang terjadi dilapangan, maka peneliti berpendapat bahwa gaya kepemimpinan otoriter adalah sikap seorang pemimpin yang tidak melibatkan bawahan dalam mengambil setiap keputusan, tidak mengakui pendapat orang lain, bertindak sesuai diri sendiri dan merasa pendapatnya yang paling benar.

2) Indikator Gaya Kepemimpinan Otokratik

Ciri-ciri atau indikator kepemimpinan otokratik menurut Sutikno (2012), yaitu:

1. Keputusan terpusat.
2. Tugas diperinci.
3. Subjektifitas pemimpin.
4. Pengawasan yang ketat.

Indikator gaya kepemimpinan otokratik menurut Sutikno tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Keputusan terpusat maksudnya Pemimpin Otokratik merasa memiliki hak-hak istimewa dan harus diistimewakan oleh bawahannya. Dengan kata lain karyawan tidak berhak dan semua yang diputuskan oleh pemimpin, serta karyawan juga tidak diikut sertakan dalam proses pengambilan keputusan. Karyawan hanya memiliki kewajiban dan tanggung jawab melaksanakan keputusan dan perintah pimpinan.
2. Tugas diperinci maksudnya pimpinan mengarahkan dan memberitahu tentang apa saja yang dikerjakan karyawan harus sesuai dengan keinginan pemimpin.
3. Subjektifitas pemimpin, Dalam bersikap kepada bawahan, pemimpin melibatkan perasaan pribadinya, sehingga lebih bersifat subjektif seperti menilai pekerjaan bawahan,

pemimpin melibatkan perasaan pribadinya saja, penilaian ini berdasarkan seleranya terhadap karyawan tersebut.

4. Pengawasan ketat, Pimpinan mengawasi semua yang dikerjakan bawahannya saat bekerja, apakah proses pengerjaannya sesuai dengan standart yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut, hal ini akan mempengaruhi ruang gerak dari setiap karyawan merasa tertekan dengan pengawasan yang berlebihan dari pimpinan.

2.1.4 Disiplin Kerja

Disiplin kerja diharapkan perusahaan lebih fokus terhadap permasalahan yang dihadapi oleh karyawan. Adanya disiplin kerja yang tinggi akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi karyawan akan diperoleh susana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

1) Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku (Rivai dan Jauvani, 2011).

Menurut Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Jadi, disiplin kerja merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas-tugas bagi karyawannya.

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis yang dibuat oleh manajemen perusahaan demi tercapainya tujuan perusahaan, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

2) Mengatur dan Mengelola Disiplin

Menurut Rivai (2013) setiap manajer harus dapat memastikan bahwa karyawan tertib dalam tugas. Dalam konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Jika karyawan menghadapi tantangan tindakan disipliner, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa karyawan yang terlihat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum. Di sini para penyelia perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin dengan baik. Untuk mengelola disiplin diperlukan adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah diperlukan secara wajar.

3) Standar Disiplin

Beberapa standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan, apakah besar atau kecil. Semua tindakan disipliner perlu mengikuti prosedur minimum, aturan komunikasi, dan ukuran capaian. Tiap karyawan dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh.

Karyawan yang melanggar aturan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan.

Indikator yang digunakan dalam standar disiplin kerja (Agustini 2011), yaitu:

a. Tingkat Kehadiran

Suatu kegiatan atau rutinitas yang dilakukan oleh pegawai untuk membuktikan dirinya hadir atau tidak hadir dalam bekerja disuatu instansi. Hal tersebut di khawatirkan akan membuat komitmen pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi menjadi berkurang.

b. Ketaatan Terhadap Peraturan

Taat dan patuh dengan peraturan yang telah dibuat oleh pemimpin di sebuah perusahaan untuk mewujudkan visi

misi perusahaan.

c. Kesadaran Kerja

Karyawan sadar dan mempertanggung jawabkan kebijakan dan peraturan yang telah diterapkan di perusahaan.

d. Tanggung Jawab

Mematuhi semua pengaturan dan peraturan yang sudah ditentukan. Misalnya, tidak datang terlambat, memakai baju kerja yang sopan, atau memakai baju seragam kerja (ini berlaku bagi beberapa tempat kerja).

4) Penegakan Standar Disiplin

Jika pencatatan tidak adil/sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati. Untuk itu pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum karyawan ditindak. Standar kinerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja. Indikator yang digunakan dalam standar disiplin kerja (Hasibuan, 2012), yaitu:

a. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi

dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

b. 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.

c. 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 bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Review penelitian terdahulu sangat penting dilakukan oleh mahasiswa, guna tujuannya untuk mengetahui apa yang telah dihasilkan.

Tabel 2.1

NO	Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel Penelitian		Hasil Penelitian
		Independent	Dependent	
1.	Devi <i>et al</i> (2012). Analisa Pengaruh gaya Kepemimpinan Otoriter dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Departemen Room Division Swiss-Belinn Hotel Manyar Surabaya	1. Gaya kepemimpinan Otoriter 2. Lingkungan Kerja	Kinerja Karyawan	1. Hasil menunjukkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan otoriter memiliki hubungan negatif dan tidak Signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Sedangkan variabel lingkungan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan
2.	Hendri <i>et al</i> (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karayawan di Hotel Grand Inna Muara Padang.	1. Disiplin Kerja	Kinerja Karyawan	1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Grand Inna Muara Padang yaitu sebesar 6,8%.
3.	Rahayu <i>et al</i> (2014). The Influence of Employee Training and Discipline Work againts Employee Performance PT. Merpati Nusantara Airlines (Persero).	1. Pelatihan karyawan. 2. Disiplin kerja	Kinerja karyawan	1. Pelatihan dan Disiplin Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.
4.	Eko Hardi Hardiyanto (2019) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi	1. Gaya Kepemimpinan 2. Disiplin kerja 3. lingkungan kerja 4. motivasi	Kinerja karyawan	1. Gaya Kepemimpinan, disiplin kerja, lingkungan kerja dan motivasi berpengaruh langsung dan positif kepada kinerja karyawan.

2.3. Hubungan Antar Variabel

2.3.1.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Otokratik terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin perusahaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan terutama gaya kepemimpinan otokratik. Selain merasa tertekan kinerja karyawan juga mengalami penurunan.

Kepemimpinan otokratik merupakan gaya kepemimpinan yang cenderung tidak melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan dan kebijaksanaan perusahaan. Pemimpin tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengutarakan pendapatnya. Kinerja karyawan adalah hasil pelaksanaan tugas yang dikerjakan oleh karyawan yang ditetapkan sesuai standart dan target perusahaan. Maka gaya kepemimpinan otokratik ada kecenderungan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

Hubungan gaya kepemimpinan otokratik dan disiplin kerja juga didasarkan pada Penelitian empiris yang dilakukan oleh Devi, et al (2012), yang berjudul “Analisa Pengaruh gaya Kepemimpinan Otokratik dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan Departemen Room Division Swiss-Belinn Hotel Manyar Surabaya” dengan hasil yang membuktikan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan otokratik memiliki hubungan negatif dan tidak Signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.1.2 Hubungan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Menurut Hasibuan (2012), kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Disiplin kerja mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Seorang karyawan yang memiliki disiplin kerja tinggi akan membuat kinerja yang baik. Maka disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin rendah disiplin karyawan maka semakin rendah pula kinerjanya.

Hubungan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan juga dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hendri, et al (2015) dengan judul "Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karayawan di Hotel Grand Inna Muara Padang" bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Grand Inna Muara Padang.

2.4. Kerangka Konseptual

Setelah mempelajari teori-teori diatas serta hasil penelitian, maka peneliti berkesimpulan bahwa gaya kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang cenderung tidak melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan dan kebijaksanaan perusahaan. Sementara itu disiplin kerja adalah

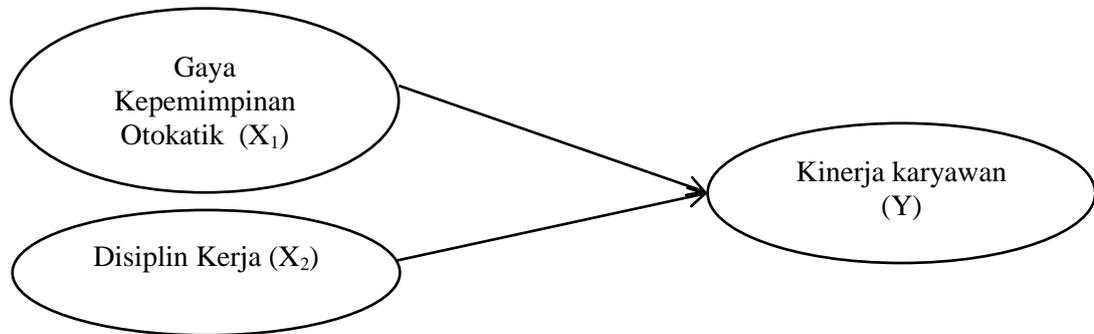
sikap seseorang dalam mentaati peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan yang bilamana dilanggar akan mendapatkan sanksi. Sedangkan kinerja karyawan adalah hasil dari pelaksanaan tugas yang dikerjakan oleh karyawan yang ditetapkan sesuai standart dan target perusahaan.

Secara konseptual kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor dengan dugaan awal, diantaranya gaya kepemimpinan dan tingkat disiplin kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang otoriter menyebabkan karyawan malas bekerja dan kurang bersemangat sehingga kinerja akan turun. Disiplin kerja yang tinggi akan membuat karyawan rajin dan semangat, sehingga kinerja akan baik. Jadi dugaan awal mengatakan semakin otoriter pemimpin maka kinerja akan turun dan jika disiplin kerja semakin tinggi maka kinerja akan naik.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka secara konseptual dapat dijelaskan bahwa dari dugaan awal gaya kepemimpinan otoriter dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Maka semakin otoriter pimpinan dapat berakibat semakin menurunkan kinerja karyawan. Dan disisi lain bahwa tingkat disiplin kerja karyawan dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Maka semakin tinggi tingkat kedisiplinan karyawan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Untuk mempermudah penjelasan hubungan ini, maka perlu dijelaskan suatu kerangka pemikiran sebagai landasan pemahaman penelitian. Berikut gambar kerangka pemikiran dari penelitian ini.

Gambar 2.1
Gambar Kerangka Konseptual



2.5. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara atas suatu hubungan sebab-akibat dari variable yang perlu dibuktikan kebenarannya (Hamid, 2012). Sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : Diduga Gaya Kepemimpinan Otokratik berpengaruh pada Kinerja Karyawan.

H₂ : Diduga Disiplin Kerja berpengaruh pada Kinerja Karyawan.