

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Landasan Teori

1. Grand Theory

Istilah manajemen berarti "mengatur" merupakan akar dari frasa *to manage*. Urutan fungsi manajemen itu sendiri menentukan pengaturan yang dilakukan melalui suatu proses. Sehingga, manajemen menggabungkan strategi untuk menggapai tujuan yang diinginkan. Meskipun ada banyak definisi manajemen secara umum, komponen dasar dari setiap deskripsi adalah sama.

Manajemen yakni “ilmu dan seni untuk mengendalikan bagaimana SDM juga sumber daya lainnya dipergunakan secara efektif serta efisien”, menurut Hasibuan (2013: 1). Sementara itu, “manajemen ialah suatu proses atau struktur yang melibatkan pembimbingan atau pengarahan sekelompok individu menuju tujuan perusahaan atau maksud yang sebenarnya”, merujuk G. R. Terry dan Leslie W. Rue (2013: 1).

Merujuk Husaini Usman (2011:5), manajemen yakni pengorganisasian, perencanaan, pengarahan, maupun pengawasan (P4) sumber daya organisasi dalam memenuhi tujuan secara efisien serta efektif. Sehingga, dari definisi tersebut kesimpulannya yakni merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan serta melaksanakan pengawasan melalui penggunaan SDM dan

sumber daya lainnya dengan efektif maupun efisien merupakan proses manajemen. Berikut ialah definisi dari masing-masing proses :

a. Perencanaan.

Dalam konteks ini, perencanaan mengharuskan manajer mempertimbangkan tindakan mereka sebelum melaksanakannya. Daripada hanya mengandalkan intuisi atau firasat, kegiatan ini biasanya didasarkan pada strategi, rencana, atau penalaran.

b. Pengorganisasian.

Di sini, pengorganisasian mengharuskan manajer mengoordinasikan sumber daya, material organisasi dan manusia. Sasaran organisasi lebih berhasil dicapai ketika kegiatannya lebih terintegrasi dan terkoordinasi. Koordinasi merupakan bagian penting dari pekerjaan seorang manajer.

c. Pengarahan.

Di sini, pengarahan mengacu pada bimbingan, kepemimpinan, dan pengaruh manajer terhadap bawahannya. Manajer mendelegasikan pekerjaan kepada orang lain daripada mengerjakan semuanya sendiri. Bukan hanya memberi perintah, menetapkan lingkungan yang mampu membantu bawahan menyelesaikan pekerjaan sangat baik mereka.

d. Pengawasan.

Di sini, pengawasan mengacu pada upaya manajer untuk memastikan perusahaan menuju ke arah yang benar. Manajer

harus melakukan koreksi jika aspek-aspek tertentu dari organisasi menuju ke arah yang salah. Dari berbagai definisi yang ada, bisa disimpulkan jika:

- 1) Ilmu serta seni pada manajemen dipadukan.
- 2) Dengan memakai komponen-komponennya (*methods, man, materials, money, market and machines*, yang disingkat 6M), manajemen termasuk kegiatan yang metodis, terkoordinasi, kolaboratif, dan terpadu.
- 3) Beberapa fungsi manajemen mencakup perencanaan (*planning*), pengarahan (*directing*), serta pengendalian (*controlling*).
- 4) Manajemen hanyalah sarana menggapai tujuan.

2. Kepemimpinan

Menurut (Machmed Tun Ganyang 2018) mengatakan bahwa: “Kepemimpinan ialah kemampuan untuk membimbing dan memengaruhi tindakan orang lain melalui komunikasi yang efisien untuk mencapai tujuan pribadi, perusahaan, dan organisasi.”

Gaya kepemimpinan Menurut Kartono di Kumala & Agustina (2018) mengatakan “campuran dari ideologi, kemampuan, karakteristik, dan sikap yang mereka gunakan untuk mencoba memengaruhi kinerja bawahan mereka disebut gaya seorang pemimpin.”

Menurut Hidayat (2018), sikap yang dibentuk untuk mempengaruhi bawahan guna memaksimalkan kinerja dari bawahannya untuk kinerja organisasi dan tujuannya dapat memaksimalkan. dan memotivasi karyawan ialah gaya kepemimpinan.

a. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Anoraga (2004), kepemimpinan ialah kemampuan memanfaatkan komunikasi untuk memengaruhi tindakan orang lain, baik secara kolektif maupun individu, dalam rangka mencapai tujuan. Kepemimpinan, menurut Hasibuan (2001), ialah prose sketika pemimpin membentuk perilaku bawahannya untuk mendorong kerja sama dan kerja produktif menuju tujuan organisasi. Karena prinsip dan rumusannya diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan manusia, kepemimpinan merupakan ilmu sosial terapan. Pemimpin juga mempunyai watak, sifat, kepribadian dan kebiasaan sendiri yang unik sehingganya gaya dan tingkah laku yang membedakan dirinya dengan orang lain. Tingkah laku dan cara hidupnya akan menunjukkan gaya kepemimpinannya, sehingga akan menghasilkan berbagai macam gaya kepemimpinan yang misalnya, kharismatik, populis, *paternalistic*, *otokratis*, *militeristik*, *laissez faire*, administratif serta demokratis menurut Kartono (2010) dalam (Hardi, 2018) pada buku *The Art of Leadership, Ordway Tead* menyebutkan jika mempengaruhi orang lain untuk berkolaborasi dalam rangka meraih maksud yang diinginkan merupakan tindakan kepemimpinan. Untuk menerapkan kepemimpinan secara efektif dalam suatu lembaga atau organisasi, seorang pemimpin harus mampu mengamati dan

menentukan realitas lingkungan. Kemampuan memperhatikan, mengamati, dan memahami keadaan di tempat kerja diperlukan agar seorang pemimpin mampu menjalankan kepemimpinannya dengan baik, termasuk bagaimana situasi penugasan berjalan, bagaimana organisasinya berjalan, bagaimana bawahannya berperilaku, dan bagaimana perasaannya terhadap dirinya sendiri (Kartini Kartono, 2011).

Menurut George R. Terry, kepemimpinan yakni proses memengaruhi orang lain untuk mengikuti instruksi guna meraih maksud organisasi. (Miftah Thoha, 2003). Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012) berpendapat: *“Leadership is what leaders do. It is the process of guiding a team and persuading them to accomplish their objectives.”*. “Pemimpin melakukan kepemimpinan, diantaranya proses membimbing tim dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan.” Menurut berbagai sudut pandang yang disajikan, kepemimpinan pada dasarnya ialah proses di mana pemimpin mendorong staf mereka untuk bekerja menuju tujuan organisasi.

b. Tipe Kepemimpinan

G.R. Terry mengajukan sejumlah tipe dari kepemimpinan, kembali dikutip Suswanto dan Donni Juni Priansa (2011) tipe tersebut diantaranya:

1) Kepemimpinan Pribadi (Personal Leadership)

Pemimpin membangun jalur komunikasi langsung para

bawahan, yang mendorong pengembangan ikatan personal erat.

2) Kepemimpinan Non Pribadi (Non-Personal Leadership)

Jenis korelasi berikut didasarkan pada instruksi tertulis dan persiapan antara pemimpin dan pengikut.

3) Kepemimpinan Otoriter (Authoritarian Leadership)

Jenis hubungan berikut melibatkan atasan yang membentuk hubungan sewenang-wenang dengan bawahan sehingga sepatutnya bawahan mengerjakan seluruh perintah yang telah ditugaskan bukan sebab tanggungjawab melainkan lebih merasa takut.

4) Kepemimpinan Kebapakan (Paternal Leadership)

Karena mereka terus-menerus didukung oleh pemimpinnya, pengikut gaya kepemimpinan ini tidak diberi kebebasan untuk membuat keputusan mereka sendiri. Hal berikut menyebabkan beban kerja pemimpin semakin menumpuk karena ia akan diberi tanggung jawab atas semua masalah yang sulit.

5) Kepemimpinan Demokratis (Democratic Leadership)

Dalam gar bawahannya merasa terlibat dalam setiap masalah dan pendapat mereka selalu dipertimbangkan, pemimpin selalu mengikutsertakan pendapat mereka saat proses pengambilan keputusan. Sehingga memungkinkan mereka untuk menneruskan tugasnya dengan rasa penuh

tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka.

6) Kepemimpinan Bakat (*Indigenous Leadership*)

Pemimpin mempunyai kemampuan untuk diterima dan diikuti. Sikap pemimpin yang menyenangkan membuat bawahan mau mengikuti instruksinya.

c. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan memainkan peran yang teramat penting dalam suatu perusahaan. Seorang pemimpin harus mampu memberikan arahan, motivasi, dan inspirasi kepada para karyawan agar bisa meraih tujuan bersama dengan lebih efisien serta efektif.

Menetapkan tujuan dan sasaran kepemimpinan memimpin perumusan tujuan dan sasaran perusahaan, serta membantu memastikan bahwa seluruh anggota tim memiliki pendalaman yang detail terkait apa yang harus diraih serta bagaimana meraihnya.

Membangun visi juga strategi kepemimpinan membantu membentuk dan mengembangkan visi jangka panjang perusahaan serta strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Kepemimpinan juga membantu mengidentifikasi peluang dan tantangan di lingkungan bisnis yang akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Mengembangkan dan memotivasi karyawan kepemimpinan bertanggung jawab untuk membantu mengembangkan potensi karyawan dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan juga harus memastikan bahwa seluruh karyawan memahami visi dan strategi perusahaan serta peran mereka dalam mencapainya. Membangun

budaya perusahaan yang positif, kepemimpinan membantu membangun budaya perusahaan yang positif dan produktif, yang membentuk lingkungan kerja yang mengasyikkan dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kepemimpinan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa perusahaan beroperasi secara efisien dan produktif.

Kepemimpinan harus terus mengembangkan proses bisnis dan meningkatkan kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis. Mengelola risiko kepemimpinan bertanggung jawab untuk mengelola risiko yang mungkin mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Kepemimpinan harus memastikan bahwa perusahaan memiliki rencana dan strategi untuk mengatasi risiko yang muncul. Dalam keseluruhan, fungsi kepemimpinan sangat penting dalam membantu perusahaan mencapai tujuan bisnisnya. Kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi karyawan, membentuk budaya kerja yang positif, meningkatkan efisiensi dan produktivitas, dan mengelola risiko dengan baik.

a. Faktor-faktor Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dipengaruhi oleh sejumlah aspek dalam menjalankan tugasnya, antara lain:

- 1) Pemilihan gaya kepemimpinan akan dipengaruhi oleh kepribadian pemimpin, pengalaman sebelumnya, dan harapan-harapannya, yang meliputi latar belakang, nilai-nilai, dan pengalaman.

- 2) Harapan, sifat, dan perilaku bawahan memengaruhi jenis kepemimpinan yang dipergunakan.
- 3) Kebutuhan tugas, gaya pemimpin juga bisa terdampak dari setiap tugas bawahannya.
- 4) Perilaku dan harapan-harapan atasan
- 5) Iklim juga kebijakan organisasi mempengaruhi harapan serta sikap bawahan.
- 6) Keinginan dan sifat kolega.

b. Indikator Kepemimpinan

Merujuk Kartini Kartono (2019) “Karakteristik, temperamen, watak, kebiasaan, sifat membandingkan pemimpin saat berbicara atau berkomunikasi Bersama orang lain”. Tanda-tanda khas gaya kepemimpinan meliputi:

1) Kemampuan Mengambil Keputusan.

Kemampuan mengambil keputusan yaitu prinsip *alternative* melibatkan pertimbangan beberapa konsep secara terorganisasi dan pemilihan tindakan terbaik.

2) Kemampuan Memotivasi.

Satu dari faktor yang mendorong anggota organisasi untuk mengabdikan pengetahuan, waktu, dan upaya mereka untuk memenuhi tugas mereka sebagai karyawan adalah kapasitas untuk memotivasi orang lain. Hal berikut membantu perusahaan menggapai tujuannya.

3) Kemampuan Komunikasi.

Kemampuan untuk mengomunikasikan konsep, ide, dan fakta secara langsung atau tidak langsung yang mudah dipahami orang lain dikenal sebagai kemampuan berkomunikasi.

4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan.

Kemampuan untuk memberi dampak kepada bawahan berguna untuk memajukan tujuan perusahaan dengan memanfaatkan posisi atau wewenang pemimpin untuk tujuan positif dan memastikan bahwa pengikut melakukan apa yang diperintahkan. Pemimpin memanfaatkan berbagai nada untuk mengendalikan bawahan, termasuk nada tegas, meminta serta mengancam. Adapun maksud hal tersebut sehingga ketika dilakukannya pekerjaan bisa selesai secara efisien

5) Tanggung Jawab.

Tanggung jawab diartikan sebagai menanggung akibat dari tindakan seseorang. Seorang pemimpin harus mempunyai rasa tanggung jawab agar tidak memperlakukan bawahannya dengan cara yang tidak menyenangkan.

3. Kedisiplinan

Menurut Anton M. Moeliono (Artikel Kompas, 2023) Disiplin berhubungan dengan aturan, tata tertib, atau norma di kehidupan keseharian (mengikutsertakan orang banyak). Berdisiplin berarti memiliki pola pikir yang sungguh-sungguh menyadari pentingnya

peraturan dan ketentuan yang berlaku dan mematuhi dengan sengaja dan sungguh-sungguh.

a. Pengertian Kedisiplinan

Menurut (Sutrisno,2013) disiplin di antara karyawan mengacu pada perilaku, sikap, dan tindakan seseorang yang mematuhi peraturan tertulis dan tidak tertulis organisasi, serta kepatuhan mereka terhadap peraturan dan prosedur kerja saat ini. Disiplin yakni segala upaya untuk memanfaatkan aturan dan insentif guna mengatur perilaku di masa mendatang. Definisi yang disebutkan di atas menyoroti gagasan tentang disiplin sebagai upaya untuk menyusun perilaku individu dalam metode yang berguna untuk melakukan tindakan yang perlu didorong oleh insentif dan hukuman (Atmodiwirjo,2000). Menurut T. Hani Handoko, (2003), kedisiplinan termasuk tindakan manajemen untuk menerapkan norma-norma organisasi. Disiplin termasuk kemauan dan kesadaran seseorang untuk menaati peraturan orang lain dan standar sosial yang berlaku (Hasibuan Melayu, 3013).

Menurut James Drever, “Psikologis” kedisiplinan ialah kemampuan untuk mengatur perilaku internal seseorang sesuai dengan norma yang ditetapkan dan batasan eksternal. Disiplin psikologis bisa didefinisikan sebagai perilaku seseorang yang beradaptasi dengan pedoman yang ditetapkan. Menurut Fathoni “2006” kedisiplinan ditentukan oleh pimpinan pengelola yang

merupakan pengurus masing-masing instansi, dan dapat berarti ketika pegawai selalu puang tepat waktu. Menghormati, mengenali, menaati, dan mematuhi aturan ada, tertulis ataupun tak tertulis, mampu melaksanakannya juga tak luput dari konsekuensi ketika melanggar tanggung jawab dan wewenang yang dilimpahkan kepadanya, merupakan kedisiplinan kerja (Guntur,2000). Jadi dari beberapa pengertian diatas, kesimpulannya yakni disiplin termasuk sikap ataupun perilaku seseorang yang menghormati, menaati peraturan dan menghargai peraturan yang sudah ditetapkan perusahaan guna untuk meraih tujuan.

b. Hukuman Disiplin Kerja

Sulistiyani dan Rosidah (2009) Sebagai metode pengendalian diri karyawan dan penerapannya secara konsisten, disiplin karyawan adalah proses menghukum bawahan yang melawan aturan. Hal ini juga menunjukkan keseriusan tim kerja dalam suatu organisasi.

Menurut PP N.r 30 Tahun 1980, ketentuan pelaksanaan ditetapkan surat edaran kepada badan administrasi kepegawaian negara Nomor 23/SE/1980, hukuman bagi disiplin Pegawai Negeri Sipil yakni :

1) Hukuman disiplin ringan, berupa:

- a) Teguran lisan.
- b) Teguran tertulis.

- c) Pernyataan tak puas secara tertulis.
- 2) Hukuman disiplin sedang, berupa:
- a) Menunda kenaikan gaji berkala paling sedikit tiga bulan serta selamanya setahun.
 - b) Menunda kenaikan gaji sebesar satu kali paling sedikit tiga bulan dan paling lama setahun.
 - c) Menunda kenaikan pangkat paling sedikit enam bulan selamanya setahun.
- 3) Hukuman disiplin berat, berupa:
- a) Selama paling sedikit 6 bulan dan paling lama satu tahun, seseorang dapat diturunkan pangkatnya ke tingkat yang lebih rendah.
 - b) Mengundurkan diri dengan baik sebagai PNS.
 - c) Pembebasan jabatan sekurang-kurangnya satu tahun.
 - d) Pemberhentian tidak hormat sebagai PNS.
 - e) Pelepasan jabatan, penurunan pangkat, pemecatan, dan pemberhentian.

Organisasi harus menegakkan disiplin kerja dan memastikan bahwa peraturan diterapkan secara konsisten sehingga semua anggota menyadarinya dan bersemangat untuk mematuhi. Karena tujuan disiplin yang efektif adalah untuk meningkatkan kinerja, para pemimpin pada organisasi harus menerapkannya karena disiplin ini menargetkan perilaku daripada pribadi individu.

c. Bentuk Disiplin Kerja

Rivai dan Sagala (2009) disiplin kerja ialah teknik dimanfaatkan manajer berbicara kepada pegawai terkait perubahan perilaku mereka dan mencoba menjadikan mereka lebih sadar serta bersemangat untuk mematuhi kebijakan perusahaan dan standar sosial yang relevan.

Rivai dan Sagala (2009) membedakan empat jenis disiplin kerja, diantaranya:

- 1) Disiplin Retributif (*Retributive Disciplin*), yakni berupaya mendisiplinkan orang berbuat salah.
- 2) Perspektif Hak-hak Individu (*Individual Rights Perspective*), yakni berupaya menegakkan hak dasar orang lain sambil menegakkan tindakan disiplin.
- 3) Disiplin Korektif (*Corrective Disciplin*), yaitu berusaha menolong karyawan dalam membenahi perilaku tidak pantas.
- 4) Perspektif Utilitarian (*Utilitarian perspective*), yakni menekankan pada pemakaian disiplin melebihi dampak negatifnya.

Penulis mengambil kesimpulan pada uraian diatas jika kemauan, kesadaran, dan kapasitas karyawan untuk mematuhi seluruh kebijakan perusahaan maupun standar sosial yang selaras dikenal sebagai disiplin kerja.

d. Indikator Kedisiplinan

Kinerja karyawan mengacu ke keterampilan karyawan mengerjakan peran sudah jadi pertanggungjawabannya.

Penugasan berikut didasarkan pada metrik keberhasilan yang diakui. Aspek yang bertindak sebagai standar untuk mengevaluasi kinerja dikenal sebagai indikator kinerja pegawai. Menurut Afandi dalam (Naufal, 2019) indikator kedisiplinan diantaranya :

- 1) Kerja tepat waktu.
- 2) Tidak pernah mangkir atau tidak bekerja.
- 3) Waktu dimanfaatkan secara efektif.
- 4) Membuat laporan kerja harian.
- 5) Menaati peraturan instansi atau perusahaan.

4. Kinerja Pegawai

Memanfaatkan sumber daya organisasi untuk melaksanakan tugas seefisien mungkin merupakan ilmu kinerja, yang menerapkan konsep manajemen untuk mencapai visi dan tujuan organisasi. Sangat penting bagi setiap perusahaan untuk memberikan kesempatan kepada personelnnya untuk mewujudkan potensi mereka sendiri (Daulay & Kurnia, 2021). Kinerja amatlah penting bagi seluruh karyawan dan bagi organisasi ataupun perusahaan guna mengamati sejauh apa hasil yang sudah dipenuhi selama ini, yakni perealisasiian dari hasil kerja dikerjakan karyawan dipergunakan menjadi landasan dari penilaian. Kinerja menjadi acuan utama pada organisasi karena ketika kinerja tak terdapat, tujuan organisasi tak bisa terwujud. Para pemimpin

harus memanfaatkan kinerja sebagai data penilaian untuk mengidentifikasi tingkat kinerja tinggi atau rendah di dalam perusahaan.

a. Pengertian Kinerja

Kinerja termasuk gambaran dari kemampuan yang berbentuk nyata atau termasuk hasil kerja yang diselesaikan oleh anggota staf saat mengerjakan tanggung jawab maupun tugas yang dilimpahkan oleh perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2012) berpendapat jika kinerja dasarnya ialah hal di lakukan atau tidak di lakukan pegawai saat menjalankan pekerjaan.

Sedangkan menurut Bernadin dan Russel (2011) berpendapat jika kinerja ialah hasil produksi pada peran pekerjaan dilakukan sepanjang jangka waktu khusus. Kinerja dasarnya yakni bentuk usaha yang di lakukan oleh karyawan sebagai bentuk tanggung jawab atas pekerjaan yang di bebaskan kepadanya. Kinerja adalah tingkat di mana seorang individu telah melaksanakan rencana perusahaan, baik dengan meraih maksud tertentu yang terkait dengan posisi mereka atau dengan memperlihatkan kemampuan yang dianggap selaras dengan perusahaan (Harsuko, 2011).

Menurut Syahputra & Jufrizen, (2019) Syahputra dan Jufrizen (2019) kinerja merupakan hasil dari anggota organisasi,

dimana maksud sebenarnya yang ingin diraih yakni hasil dari perilaku anggota organisasi menjadi lebih baik. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil keseluruhan atau tingkat keberhasilan dari individu selama suatu periode waktu dalam menyelesaikan kegiatan dibandingkan dengan beberapa pilihan, seperti kriteria, target, atau maksud yang sudah diatur dan disepakati sebelumnya (Rivai, 2005). Dari sudut pandang para ahli tersebut kesimpulannya jika kinerja karyawan merupakan hasil dari upaya individu di dalam perusahaan untuk menggapai maksud yang sudah diatur oleh organisasi.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Berikut ini adalah faktor bisa memengaruhi kinerja dari karyawan pada perusahaan. Merujuk Mangkunegara (2005:13-14) ditemukan faktor memengaruhi kinerja, diantaranya:

- 1) Faktor Kemampuan (*ability*). Kemampuan potensial (IQ) serta kemampuan realitas (*knowledge* dan *skill*) membentuk kemampuan karyawan secara psikologis. Artinya, lebih mudah bagi pekerja IQ di atas rata-rata (110–120), pendidikan cukup guna jabatan, keterampilan kerja sehari-hari untuk memenuhi standar kinerja. Karenanya, karyawan harus diposisikan di pekerjaan yang selaras pada kemampuannya.
- 2) Faktor Motivasi (*motivation*). Sikap karyawan terhadap kondisi kerja membentuk dorongan mereka. Keadaan

mendorong seseorang untuk mencapai tujuan kerja dikenal sebagai motivasi.

- 3) Faktor Strategi (*atrategic*). Strategi yakni jenis tujuan kinerja yang memungkinkan pegawai mengetahui dan mengukur seberapa baik mereka melakukan tugas memanfaatkan strategi mereka.

c. Manfaat Kinerja

Menurut Sedermayanti (2017) berpendapat jika berikut manfaat kinerja pegawai:

- 1) Prestasi kerja meningkat. Karyawan dan pimpinan bisa meningkatkan prestasi/kinerja mereka dengan memanfaatkan penilaian kerja untuk mendapatkan umpan balik.
- 2) Adilnya kesempatan kerja yang diberikan. Evaluasi yang tepat mampu menjamin jika karyawan diberi kesempatan untuk bekerja posisi yang selaras pada kemampuannya.
- 3) Pentingnya pelatihan juga pengembangan. Dengan menilai kinerja, terlihat karyawan yang perlu pelatihan menaikkan keterampilannya.
- 4) Penyelarasan kompensasi. Dengan melaksanakan evaluasi, para pemimpin mampu memutuskan apakah akan memperbaiki kompensasi, dan lainnya.
- 5) Keputusan promosi dan demosi. Keputusan tentang promosi maupun demosi. Penentuan apakah akan

mempromosikan atau menurunkan jabatan karyawan dapat didasarkan pada hasil penelitian kinerja.

- 6) Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan.
Mengidentifikasi kesalahan dalam desain pekerjaan.
Kinerja yang tidak memadai dapat mengindikasikan kesalahan dalam desain pekerjaan. Kesalahan ini dapat diidentifikasi dengan penggunaan penilaian kinerja.
- 7) Mengevaluasi prosedur perekrutan dan seleksi Kinerja karyawan baru yang rendah bisa jadi merupakan tanda adanya kegagalan dalam prosedur perekrutan dan seleksi.

Menurut para ahli yang disebutkan, kesimpulan penilaian kinerja merupakan cara yang baik untuk mengetahui kemajuan karyawan. Selain itu, ada kemungkinan terjadi kesalahan saat merekrut dan memilih karyawan baru yang ingin melamar posisi tertentu.

d. Penilaian Kerja

Wibowo (2017:192) Allen (2007:43) menyebutkan proses dari evaluasi kinerja dihasilkan berada dalam beberapa acuan khusus, yakni sebagai berikut :

- 1) *Timing*. Kalender, bukan jam, yang seharusnya mengendalikan penilaian kinerja. Setiap tahun, manajer dan staf harus bertemu secara formal setidaknya dua kali.

- 2) *Clarity*. Kita tidak bisa menilai kinerja karyawan sampai kita memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan pekerjaannya.
- 3) *Consistency*. Tujuan dan nilai-nilai organisasi terkait erat dengan proses penilaian yang efisien. Mission statement dan evaluasi kinerja harus memiliki informasi yang sama.

Menurut pemikiran para ahli, proses evaluasi kinerja paling utama dalam menilai kompetensi maka manajer bisa memberi peran berdasarkan keterampilan yang dimiliki oleh stafnya.

e. Indikator Kinerja

Kinerja termasuk hasil, sisi kualitas maupun kuantitas, diraih seseorang saat mengerjakan pekerjaannya selaras pada tanggungjawab dan tugas dilimpahkan kepada (Mangkunegara, 2013) dan parameter diantaranya:

- 1) Standar Kualitas Kerja Menunjukkan kerapihan dan ketelitian yang tinggi, tanpa mengabaikan beban kerja, serta dapat meminimalkan kesalahan dalam tugas-tugas yang dikerjakan, yang dapat membantu bisnis atau organisasi maju.
- 2) Tanggung Jawab. Memperlihatkan sejauh mana pekerja menerima dan menyelesaikan tugasnya, sarana dan prasarana yang digunakan, bertanggung jawab atas hasil usahanya, serta perilaku kerja sehari-hari.

- 3) Kuantitas Kerja. Jumlah Pekerjaan memperlihatkan berapa banyak jenis pekerjaan yang dapat diselesaikan secara bersamaan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas sesuai dengan maksud perusahaan.
- 4) Inisiatif anggota perusahaan atau organisasi untuk merampungkan tugas dan merampungkan masalah di tempat kerja tanpa perlu menunggu arahan maupun perintah dari atasan atau memperlihatkan akuntabilitas yang diharapkan dari karyawan.
- 5) Kerja Sama. Kesiapan pekerja untuk berkolaborasi baik secara horizontal maupun vertikal satu sama lain dalam ataupun luar lokasi kerja dengan rangka menaikkan hasil kerja.

Beberapa indikator kinerja pegawai diatas, maka penulis memilih menggunakan indikator menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013) yang menyebutkan bahwa kinerja dapat diukur dari lima aspek, yaitu kualitas kerja, tanggung jawab, kuantitas kerja, inisiatif dan kerjasama.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Muhammad Idris, Dian Novita Sari (2019)	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus PT Sucofindo Palembang Indonesia	Temuan studi memperlihatkan jika ada dampak kepemimpinan juga disiplin kerja pada kinerja pegawai kinerja PT. Sucofindo Kota Palembang.
	Nurhadi (2018)	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Makasar.	Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada dampak kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Perhubungan Kota Makasar. Kepemimpinan tidak berdampak positif signifikan pada kinerja PNS Kantor Dinas Perhubungan Kota Makasar. Disiplin kerja berdampak signifikan pada kinerja PNS Kantor Dinas Perhubungan Kota Makasar.
3	Lutfah Lail (2023)	Pengaruh Kepemimpinan dan kedisiplinan Kerja Terhadap	Berdasarkan pengujian yang dilakukan melalui pendekatan secara pendekatan

	Kinerja Pegawai Kantor Camat Nipah Panjang Kabupaten Tanjung Jabung Timur.	kuantitatif dan menggunakan regresi linier berganda ternyata hasil penelitian telah membuktikan secara simultan kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Nipah Panjang Kabupaten Tanjung Jabung Timur.
Fira Riskana Adilah Lubis (2023)	Pengaruh Kepemimpinan dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Medan.	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} kepemimpinan dan disiplin kerja adalah sebesar 321,505 dan F_{tabel} dipahami 3,347. F_{hitung} besar dari F_{tabel} atau $312.505 > 3,347$. Lalu, terlihat hasil kinerja pegawai nilai signifikan yaitu $0,000 < 0,05$. H_0 ditolak (H_a diterima). Dimana diartikan ditemukannya dampak positif signifikan silmutan kepemimpinan juga disiplin kerja pada kinerja.
5 Rahma Fitha (2017)	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan PT. ESQ Tours & Travel Kantor	Didasarkan pada hasil uji pada variabel kepemimpinan secara parsial (individu) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. ESQ Tours & Travel Kantor Pusat Menara

Pusat Menara 165 TB. Simatupang)	165 TB. Simatupang). Variabel disiplin kerja parsial (individu) berdampak signifikan pada kinerja pegawai PT. ESQ Tours & Travel Kantor Pusat Menara 165 TB. Simatupang). Kedua variabel independen yakni kepemimpinan (X1) dan kedisiplinan (X2) simultan berdampak pada variabel kinerja pegawai (Y).
----------------------------------	--

C. Pengaruh Antar Variabel

1. Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja yakni gambaran nyata dari kemampuan karyawan atau hasil usahanya dalam menyelesaikan tanggung jawab serta tugas dan yang dilimpahkan oleh organisasi. Kinerja merujuk (Rivai, 2005) ialah hasil pencapaian individu total sepanjang kurun waktu tertentu dalam mengerjakan suatu tugas dibandingkan dengan pilihan lain, seperti kriteria yang sudah didiskusikan bersama, keluaran kerja, atau standar atau sasaran tujuan. Merujuk (Harsuko, 2011). Kinerja termasuk individu sudah melaksanakan strategi perusahaan, memenuhi sasaran khusus yang ada kaitannya pada kontribusi individu atau menampilkan kemampuan di nyatakan selaras untuk perusahaan. Jelas dari sudut pandang para ahli yang disebutkan jika kinerja karyawan

termasuk hasil dari usaha individu di dalam perusahaan untuk menggapai maksud yang sudah diatur perusahaan. Kepemimpinan organisasi sangat penting karena pemimpinlah yang akan membuat organisasi maju ke arah pencapaian tujuannya. Menjadi seorang pemimpin membutuhkan pemahaman terhadap bawahannya, yang membuat jabatan ini menjadi tidak mudah.

Sutrisno (2009: 213), dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa praktik menciptakan kegiatan kolaboratif yang mencakup timbal balik aktif di antara beberapa orang untuk menggapai hasil yang diinginkan disebut kepemimpinan. Disiplin di antara karyawan mengacu pada perilaku, sikap, dan tindakan seseorang yang mematuhi peraturan tertulis dan tidak tertulis organisasi, serta kepatuhan mereka terhadap peraturan dan prosedur kerja saat ini.

Menurut Fathoni “2006” Pegawai yang terus datang sesuai waktu ke kantor menunjukkan kedisiplinan, yang diputuskan oleh para pimpinan manajemen yang mengawasi setiap lembaga. Dari beberapa pengertian diatas kesimpulannya yakni disiplin yaitu perilaku individu menghormati, menaati peraturan juga menghargai aturan sudah diatur perusahaan guna untuk mencapai tujuan.

Penelitian yang ditulis oleh Harmoko, E., & Siti, F. (2021) mengenai dampak komunikasi juga etos kerja pada hasil kerja karyawan di PT Fajar Mandiri cabang Yogyakarta menunjukkan

bahwa komunikasi yang baik berdampak positif signifikan pada hasil kerja, sementara etos kerja juga berdampak positif signifikan. Merujuk pada hal di atas, hipotesis:

H1 : Kepemimpinan dan kedisiplinan kerja berpengaruh signifikan.

2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Hal berikut menunjukkan hubungan positif dan kuat memberikan indikasi jika gaya kepemimpinan memberikan dampak terhadap kinerja pegawai. praktik menciptakan usaha kolaboratif yang mencakup timbal balik aktif di antara beberapa orang untuk menggapai hasil yang diinginkan disebut kepemimpinan..

Menurut Ahmad Afandi, (2020) dalam hasil penelitiannya tentang pengaruh kepemimpinan pada kinerja karyawan memperlihatkan hasil ketika kepemimpinan berdampak positif signifikan pada kinerja pegawai.

Mengacu pada hal berikut maka hipotesis dirumuskan menjadi: H2 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kedisiplinan di antara karyawan mengacu pada perilaku, sikap, dan tindakan seseorang yang mematuhi peraturan tertulis dan tidak tertulis organisasi, serta kepatuhan mereka terhadap peraturan dan prosedur kerja saat ini. Adapun tujuan kedisiplinan adalah untuk efisiensi secara maksimal mungkin bisa dengan cara pencegahan pemborosan energi maupun waktu. Dan disiplin pun mencoba untuk

mengatasi keteledoran maupun kesalahan yang diakibatkan karena ketidakmpuan, keterlambatan dan kurangnya perhatian. Menurut (Hasibuan Melayu, 2013) menyatakan bahwa kedisiplinan merupakan kesediaan dan kesadaran seorang menaati norma- norma sesama peraturan sosial yang berlaku. Kedisiplinan diutamakan dalam perusahaan dan organisasi dan tanpa dukungan dari disiplin pegawai baik akan susah suatu perusahaan atau organisasi dapat memenuhi tujuan. Adapun kunci dari keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mewujudkan tujuannya yaitu kedisiplinan.

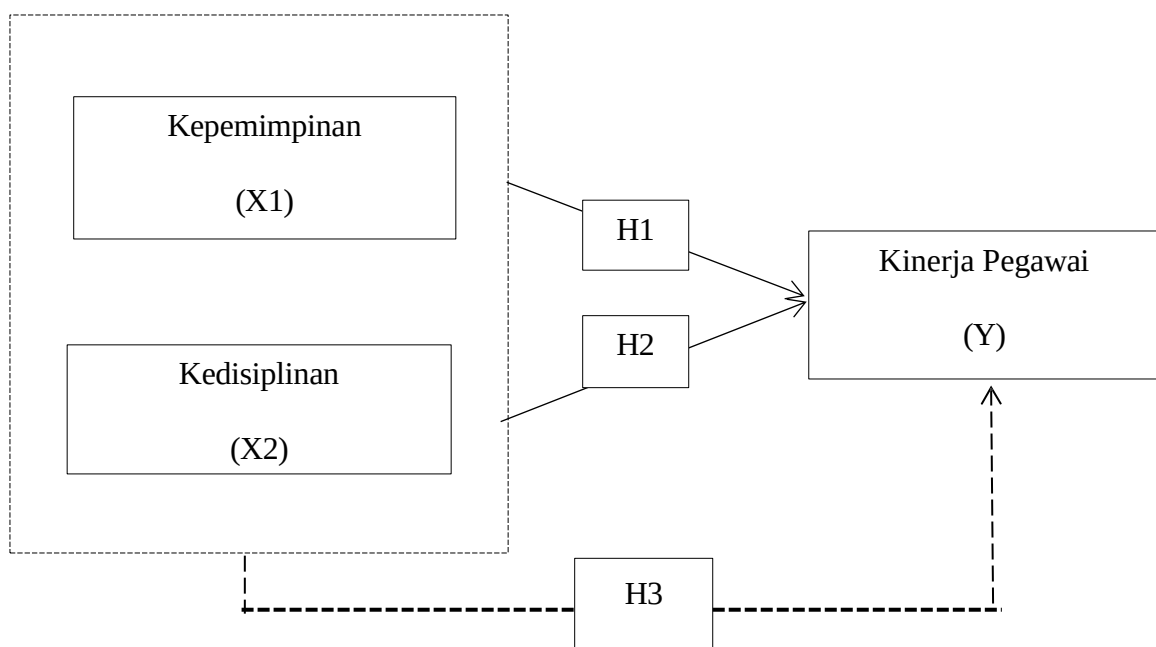
Hasil dari penelitian dari Ngongo, (2020) menyatakan bahwa hasil dari penelitian pengaruh kedisiplinan kerja pada kinerja karyawan yakni kedisiplinan kerja berdampak positif signifikan pada kinerja karyawan.

Mengacu pada hal berikut maka hipotesis dirumuskan menjadi:

H3 : kedisiplinan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

D. Kerangka Berpikir

Studi berikut bermaksud untuk mengetahui dampak variabel independen yakni kepemimpinan juga kedisiplinan pada dependen yakni budaya kerja karyawan. Kerangka berpikir didasarkan pada latar belakang masalah maupun telaah Pustaka terkait pengaruh kepemimpinan dan kedisiplinan terhadap kinerja dari pegawai. Secara skematis nampak seperti berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Keterangan :

Mengacu pada kerangka berpikir berikut, peneliti menunjukan beberapa hipotesis penelitian, diantaranya:

Tabel 3 Hipotesis Dalam Penelitian

H1	Kepemimpinan berpengaruh pada kinerja Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Cilacap.
H2	Kedisiplinan berpengaruh pada kinerja Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Cilacap.
H3	Kepemimpinan dan kedisiplinan simultan berdampak ke kinerja pegawai Dinas Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Cilacap.

