

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### **2.1.1 Kepemimpinan**

###### **2.1.1.1 Definisi Kepemimpinan**

Berikut ini definisi kepemimpinan menurut Yukl (2018) cukup merepresentasikan.

a. Kepemimpinan adalah tindakan seseorang yang mengarahkan kegiatan kelompok menuju tujuan bersama.

b. Kepemimpinan adalah seseorang yang memberikan pengaruh atas orang lain untuk mencapai tujuan tertentu dan pengaruh ini difasilitasi melalui proses komunikasi.

c. Kepemimpinan adalah langkah pertama dalam membangun dan memelihara kerangka kerja untuk suatu harapan dan hubungan.

d. Kepemimpinan berarti secara bertahap meningkatkan pengaruh seseorang melebihi rasa patuhnya terhadap aturan organisasi.

e. Kepemimpinan berarti memengaruhi aktivitas tim untuk mencapai tujuan.

f. Kepemimpinan berkaitan dengan pencapaian tujuan di mana seorang pemimpin harus mampu memotivasi dan menginspirasi pengikutnya untuk melakukan upaya yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas yang ada.

Kepemimpinan diartikan sebagai upaya memengaruhi sekelompok orang untuk bekerja sama demi pencapaian tujuan organisasi (Andang, 2014)

Pandangan lain mengenai kepemimpinan dihubungkan dengan pencapaian tujuan organisasi dengan cara membujuk orang lain De Jong & Den Hartog (2007). Kepemimpinan dapat

dikatakan memengaruhi hasil capaian organisasi, baik capaian secara personal maupun gabungan (Imelda et al., 2021). Kemampuan seorang individu untuk memengaruhi dan menentukan arah organisasi dalam lingkup individu maupun kelompok termasuk dalam definisi kepemimpinan yang luas. Hal ini berarti bahwa setiap pemimpin memiliki pendekatan atau gaya unik yang disesuaikan dengan kualitas unik organisasinya dan kebutuhan para pengikutnya.

Kepemimpinan ditentukan oleh dampaknya terhadap orang-orang yang ingin dipengaruhi. Salah satu tanggung jawab yang paling signifikan dari seorang pemimpin adalah memberikan pengaruh atas perilaku orang-orang di sekitarnya menuju tujuan yang dicita-citakan bersama.

#### **2.1.1.2 Pendekatan – pendekatan Studi Kepemimpinan**

Studi kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi tiga pendekatan:

Mengenai studi kepemimpinan, berikut ini dibedakan dalam tiga klasifikasi.

1. Pendekatan sifat (Traits). Pendekatan ini didasarkan pada apa yang dapat dilihat. Di antara contoh-contoh lain, atribut kepemimpinan ini dapat ditelusuri kembali ke tahun-tahun awal seseorang.

2. Pendekatan perilaku (Behavior). Ketika berbicara tentang kepemimpinan, jenis pendekatan ini mengasumsikan bahwa seseorang yang memiliki kualitas dan perilaku tertentu lebih mungkin untuk menjadi seorang pemimpin. Adapun pengalaman dan pendidikan adalah dua faktor paling umum dalam menentukan hal ini.

3. Pendekatan Situasional (Contingency). Pendekatan ini didasarkan pada kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin ditentukan oleh konteks di mana dia berada.

### **2.1.1.3 Wewenang Kepemimpinan**

Harus ada otoritas bagi seorang pemimpin agar dapat mencapai tujuan secara efektif. Otoritas yang dimaksud mengacu pada ketika seorang pemimpin memiliki kekuasaan atas bawahannya. Kewenangan dalam posisi kepemimpinan dapat dikonseptualisasikan dalam dua cara berikut ini.

1. Top Down Authority (kekuasaan puncak bawah). Sebagai contoh, direktur utama perusahaan dapat menugaskan seseorang yang mampu memimpin departemen penjualan ke posisi tersebut dan kemudian memberikan wewenang yang diperlukan kepada individu tersebut untuk melaksanakan tugasnya. Hal itulah yang mendasari pentingnya untuk memiliki pemimpin yang memiliki otoritas dalam memerintah.
2. Bottom Up Authority (kekuasaan bawah puncak) yaitu teori penerimaan di mana dasar dalam konsep ini meyakini para bawahanlah yang memilih dan menerima pemimpin di dalam organisasi. Bawahan akan menghormati otoritas seorang pemimpin jika memiliki rasa hormat pribadi terhadap orang tersebut atau jika orang tersebut merupakan perwakilan dari prinsip yang dianggap penting. Menurut pandangan ini, bawahan memahami bahwa kepemimpinan dapat memberikan instruksi dan dorongan.

### **2.1.1.4 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan dapat dibagi menjadi empat kategori menurut pendapat Bant-Akutey (2021):

1. Kepemimpinan orientasi prestasi

Kepemimpinan berorientasi prestasi mengedepankan pemimpin yang menetapkan tujuan untuk bawahannya dengan

maksud menarik dan memberi energi kepada bawahan untuk mencapainya

## 2. Kepemimpinan direktif/otokratis

Seorang otokrat adalah pemimpin yang membuat semua keputusan tanpa berkonsultasi dengan orang lain.

## 3. Kepemimpinan partisipatif

Disebut pemimpin partisipatif ketika pemimpin menerima dan mengusulkan sarana yang melibatkan partisipasi bawahan. Dalam konteks ini segala hal yang diputuskan terakhir kali tetap berada di bawah kendali pemimpin. Bawahan juga dilibatkan secara aktif namun tidak menentukan keputusan akhir.

## 4. Kepemimpinan suportif

Kepemimpinan dengan sikap empati terhadap tegaknya demokrasi. Dalam kepemimpinan ini penting untuk memiliki pemimpin dengan pikiran terbuka dan mudah didekati yang memperlakukan bawahannya sebagai teman.

### **2.1.1.5 Indikator Kepemimpinan**

Menurut Hertanudin & Sumantri (2020), efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh beberapa aspek yang dapat dinilai, di antaranya

1. Stabilitas dalam respons emosional dan fisik dapat didefinisikan sebagai respons individu yang dapat diprediksi dan tidak terduga. Sebagai pemimpin, seseorang tidak boleh berprasangka buruk terhadap bawahan serta tidak saling menyerang. Seorang pemimpin harus memiliki cukup rasa kepercayaadirian untuk berhasil.

2. Pentingnya kemampuan menjalin komunikasi dengan orang lain. Ketika berinteraksi, orang melakukannya melalui komunikasi persuasif yang didasarkan pada emosi, psikologi, dan pola pemikiran.

3. Motif dalam diri sebagai pemimpin. Dedikasi, cerdas, kekuatan keinginan, amanah, rasa tanggung jawab, dan mampu memotivasi diri sendiri adalah beberapa aspek yang wajib dimiliki oleh seseorang yang menginginkan menjadi pemimpin.

4. Kemampuan berkomunikasi. Mampu menyampaikan pikiran, ide, perasaan, dan keinginan kepada rekan kerja secara jelas dan ringkas.

## **2.1.2 Pelatihan**

### **2.1.2.1 Definisi Pelatihan**

Kapasitas karyawan untuk melakukan pekerjaannya dapat ditingkatkan melalui pelatihan (Alfani & Hamzah, 2019).

Pelatihan menurut Yusuf (2020) adalah pembelajaran secara temporal dengan metode sistematis serta terorganisasi untuk mengajarkan pengetahuan dan kemampuan teknis kepada staf non-manajerial dengan alasan tertentu.

Keadaan sumber daya manusia suatu perusahaan dapat membuat atau menghancurkan kesuksesan atau kegagalannya di masa depan. SDM kompeten diperlukan untuk memaksimalkan pencapaian perusahaan. Dunia industri menuntut SDM dengan kompetensi yang baik menjadi modal untuk mendukung tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia harus mempertimbangkan sejumlah faktor yang memastikan bahwa tujuan perusahaan tercapai, termasuk pelatihan kerja dan kinerja karyawan.

Dermawan & Aseanty (2015) menyatakan bahwa setiap upaya dilakukan untuk meningkatkan kinerja personel yang ditugaskan pada pekerjaan tertentu. Seperti yang tampak, istilah pelatihan biasanya digunakan secara bergantian dengan istilah pengembangan, tetapi terdapat perbedaan di antara keduanya.

Pelatihan secara langsung terkait dengan kinerja pekerjaan seseorang saat ini, sedangkan istilah pengembangan tidak selalu demikian (pengembangan memiliki cakupan yang lebih luas daripada pelatihan).

Tidak hanya mengajarkan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk posisi atau fungsi yang menjadi tanggung jawab peserta, pelatihan juga bertujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia perusahaan secara keseluruhan (berorientasi pada pekerjaan saat ini). Meningkatkan efektivitas seseorang dalam peran atau fungsi yang ada adalah tujuan akhir dari pelatihan.

#### **2.1.2.2 Jenis Pelatihan**

Pelatihan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Menurut Pratami et al., (2016) terdapat lima bentuk pelatihan:

##### **1. Mempelajari Keterampilan Baru**

Pelatihan keterampilan adalah jenis pelatihan umum di tempat kerja. Program pelatihan mudah dipahami, dimulai dengan pemeriksaan menyeluruh untuk menentukan persyaratan atau kelemahan pelatihan. Selain itu, tujuan yang ditetapkan selama fase penilaian berfungsi sebagai dasar kriteria yang digunakan untuk menentukan apakah pelatihan tersebut efektif atau tidak.

##### **2. Pelatihan Ulang.**

terdapat banyak jenis pelatihan ulang. Guna membantu karyawan beradaptasi dengan tuntutan perubahan pekerjaan, perusahaan menawarkan pelatihan ulang. Pekerja di lembaga pendidikan misalnya, pelatihan ulang dapat berupa belajar bagaimana menggunakan komputer atau internet.

##### **3. Latihan Lintas Fungsional**

Kegiatan kerja yang tidak terkait langsung dengan pekerjaan yang ditetapkan kepada karyawan dapat diajarkan melalui pelatihan lintas fungsi (*Cros Functional Training/CFT*).

#### 4. Latihan Membangun Tim

Istilah tim dihubungkan dengan sekelompok orang yang berkumpul dalam suatu wadah untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan kepentingan yang sama.

#### 5. Pengembangan Kreativitas

Pelatihan kreativitas dimaksudkan untuk meningkatkan kreativitas seseorang. Dalam hal ini, tenaga kerja memiliki kebebasan untuk mengajukan ide berdasarkan evaluasi logis ditinjau dari aspek biaya dan kepraktisan.

##### **2.1.2.3 Tujuan Pelatihan**

Menurut Sugiarti et al., (2016) tujuan pelatihan dijabarkan dalam beberapa poin di bawah ini.

1. Meningkatkan produktivitas yang selama ini terhambat oleh kurangnya keterampilan di kalangan karyawan.
2. Mengikuti kemajuan teknologi melalui pelatihan ulang pekerja.
3. Memudahkan karyawan baru untuk mendapatkan kecepatan secara efektif.
4. Membantu menyelesaikan masalah operasional.
5. Mempromosikan karyawan dengan mempersiapkan menuju langkah selanjutnya di dalam perusahaan.
6. Membantu orientasi karyawan baru di perusahaan.
7. Membantu terpenuhinya kebutuhan pribadi.

##### **2.1.2.4 Manfaat Pelatihan**

Berikut beberapa keuntungan yang didapat dari program pelatihan menurut (Supriatna & Sutisna, 2017).

1. Meningkatkan produksi (kuantitas dan kualitas).
2. Karyawan dipermudah dalam belajar dan bekerja pada tingkat yang sesuai.

3. Meneguhkan kerja sama dengan menumbuhkan sikap loyalitas yang lebih baik sehingga menghasilkan lebih banyak keuntungan.
4. Merencanakan SDM yang berkualitas dan sesuai dengan kriteria yang dipersyaratkan perusahaan.
5. Menekan angka kecelakaan kerja.
6. Karyawan diberi kemudahan untuk membangun merek pribadi.

#### **2.1.2.5 Indikator Pelatihan**

Sugiarti et al. (2016) menggambarkan indikator pelatihan sebagai berikut.

1. Metode Pelatihan. Setelah evaluasi menyeluruh dari analisis kebutuhan program pelatihan, telah ditentukan bahwa pelatihan diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan etos kerja karyawan di tingkat bawah dan menengah organisasi.
2. Tujuan pelatihan harus fokus pada peningkatan keterampilan kerja agar peserta dapat tampil sebaik mungkin dan lebih memahami etos kerja yang harus diterapkan agar dapat berfungsi dengan baik.
3. Materi pelatihan, mencakup manajemen, psikologi kerja, tata naskah, komunikasi kerja, disiplin dan etika, kepemimpinan, serta pelaporan.
4. Metode pelatihan, meliputi metode diskusi kelompok, bermain (demonstrasi), simulasi, konferensi, dan permainan seperti tes, proyek kelompok, dan kunjungan lapangan (studi banding).
5. Informasi kualifikasi peserta. Guna memenuhi syarat sebagai peserta, seorang pekerja harus merupakan pegawai tetap atau staf yang telah diusulkan oleh pimpinan perusahaan.
6. Keahlian instruktur. Instruktur bertugas menyampaikan hal-hal yang berhubungan dengan materi pelatihan. Dalam hal ini,

instruktur harus memenuhi beberapa kualifikasi, di antaranya kompeten di bidangnya, memiliki daya untuk memotivasi peserta, serta senantiasa berpartisipasi secara aktif dengan peserta pelatihan.

7. Sesi waktu. Pelatihan mencakup jenis materi pelatihan yang berbeda pada setiap sesi.

### **2.1.3 Disiplin Kerja**

#### **2.1.3.1 Definisi Disiplin Kerja**

Lastriani (2014) berpendapat bahwa manajer dalam mengadakan interaksi dengan karyawan salah satunya menggunakan disiplin kerja sebagai mediana. Disiplin kerja membantu manajer untuk mengetahui ada tidaknya perilaku yang berubah dari karyawan. Di samping itu, disiplin kerja difungsikan untuk membentuk kepatuhan karyawan akan nilai, norma, dan standar organisasi dengan cara menanamkan pengetahuan dan kemauan untuk selalui mengikuti aturan yang ada. Disiplin juga dihubungkan dengan penghormatan atas standar dan norma sosial yang berlaku di lingkungan kerja yang berasal dari keinginan dan pemahaman seseorang (Safitri, 2013). Adapun Catio & Sunarsi (2020) mengemukakan pendapatnya bahwa disiplin tidak terlepas dari kepercayaan berupa tanggung jawab yang dibebankan pada masing-masing baik individu ataupun beban tanggung jawab kepada kelompok. Dengan demikian, rangsangan semangat dalam bekerja, moral, serta ketercapaian hal-hal yang diinginkan akan menjadi lebih baik. Seseorang akan rela menaati segala peraturan dan melaksanakan instruksi dengan sendirinya ataupun terpaksa karena sudah menjadi kewajiban yang harus dituntaskan. Kedisiplinan dapat ditandai dengan disiplin dalam jam kerja, pelaksanaan tugas tepat waktu, dan tingkat kepatuhan terhadap aturan yang ada. Safitri (2013) menyoroti tanda-tanda disiplin

karyawan dalam bisnis, yaitu konsekuensi hukuman, tujuan dan keterampilan, balas jasa, pengawasan, ketegasan, keadilan, hubungan manusia, dan kepemimpinan yang luar biasa.

### **2.1.3.2 Aspek Disiplin Kerja**

Menurut Yunimas & Putro (2016) pengukuran tingkat disiplin kerja karyawan dilakukan dengan

a) Kehadiran, meliputi kedatangan karyawan di tempat kerja, ketepatan waktu, dan kemampuannya untuk melakukan tugas yang diberikan.

b) Kepatuhan terhadap peraturan kerja mengacu pada seberapa baik karyawan memahami dan mematuhi pedoman kerja perusahaan.

c) Ketaatan dalam mematuhi standar kerja. Sikap ini tercermin dari beban tanggung jawab yang diemban terhadap karyawan yang dipimpinya, serta fungsionalitas karyawan atas peran yang dijalankannya dalam perusahaan.

d) Karyawan yang selalui mewaspadaai hal-hal yang mungkin terjadi akan selalu berhati-hati, metodis, dan teliti dalam pekerjaan, serta memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sangat baik.

e) Bekerja secara etis adalah memperlakukan rekan kerja dengan hormat dan bersikap sopan dan jujur di tempat kerja.

### **2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Kemampuan seseorang untuk mendisiplinkan diri dipengaruhi oleh beberapa aspek di bawah ini (Illanisa et al., 2019).

a. Kemampuan dan Tujuan. Tujuan yang perlu dicapai harus didefinisikan dengan baik dan menantang untuk dicapai oleh setiap personel.

Kemampuan seorang karyawan harus dipertimbangkan ketika menetapkan tujuan atau tugas yang dibebankan. Sebaliknya, kesungguhan dan kedisiplinan karyawan akan buruk jika pekerjaan yang dilakukan berada di luar kemampuannya atau jauh di bawah kapasitasnya. Hal ini berkaitan dengan prinsip penempatan orang-orang pada tempat dan pekerjaan yang tepat.

b. Kepemimpinan, karyawan menjadikan pemimpin untuk membimbing dan mengarahkannya dengan cara mempertahankan standar perilaku kerja yang tinggi.

Seorang pemimpin tidak hanya sebagai pemimpin saja melainkan juga harus bisa menjadi contoh kepada bawahannya. Hal ini berarti pula dengan menjaga kode etik dan bertindak sesuai dengan kata-kata dan tindakan Anda. Pemimpin tidak bisa mengharapkan karyawannya untuk disiplin jika pemimpinnya sendiri tidak disiplin dan karyawan akan meniru tindakan atasannya. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin yang kuat agar karyawan tetap disiplin.

c. Faktor pendorong (Tunjangan dan Kesejahteraan)

Tunjangan dan kesejahteraan yang berupa gaji merupakan bentuk balas jasa perusahaan kepada karyawan atas kinerja dan loyalitasnya. Balas jasa ini tidak hanya memberikan rasa puas dan bangga dalam pekerjaan, tetapi lebih sebagai alat untuk mendisiplinkan karyawan. Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk membayar gaji karyawannya dengan adil. Disiplin dapat merugikan kesejahteraan karyawan jika dia tidak menerima gaji yang cukup untuk menutupi biaya hidup. Menjaga karyawan tetap terkendali sulit dilakukan jika kebutuhan dasarnya tidak terpenuhi.

d. Keadilan, manusia dalam hidupnya memiliki keinginan untuk dipentingkan dan disetarakan dengan manusia lainnya. Hasrat alami ini terbentuk karena manusia dibekali ego dan kodrat

untuk memiliki sifat demikian. Disiplin memunculkan rasa keadilan karena harus dilaksanakan oleh orang-orang yang berhubungan di dalam sebuah organisasi. Menggunakan keadilan sebagai dasar kebijaksanaan ketika memberi penghargaan atau menghukum karyawan akan mengarah pada disiplin karyawan yang lebih baik. Seorang pemimpin atau manajer yang baik akan memperlakukan bawahannya dengan adil. Sebagaimana diketahui bahwa kedisiplinan yang diterapkan dengan baik akan melahirkan rasa keadilan.

e. Pemantauan ketat untuk disiplin personel perusahaan, pengawasan ketat harus dilakukan sebagai tindakan nyata. Pemimpin harus menunjukkan keaktifan dengan melakukan pemantauan terhadap sikap, moral, produktivitas, dan pencapaian bawahan secara langsung.

f. Sanksi memiliki urgensi terhadap karyawan terkait pengelolaan perilaku. Adanya sanksi menjadikan siapa pun yang melanggar peraturan perusahaan menjadi lebih berat. Akibatnya, sikap dan perilaku disiplin karyawan akan berubah. Disiplin karyawan yang baik dan buruk tergantung pada seberapa berat hukumannya.

g. Ketegasan pimpinan dibuktikan dengan tindakan tegas terhadap setiap karyawan yang melakukan tindakan disipliner sesuai dengan konsekuensi yang telah ditetapkan. Setiap orang akan menghormati para pemimpin yang tidak takut untuk mengambil tindakan tegas dalam hal menegakkan tindakan disipliner terhadap karyawan.

h. Disiplin yang baik dalam suatu perusahaan dapat dicapai melalui hubungan yang harmonis di antara personelnnya. Hubungan ini bersifat vertikal dan horizontal secara seimbang. Suasana saling menguntungkan (vertikal-horizontal) dalam kepemimpinan atau manajemen harus senantiasa diterapkan

kepada bawahan, terlepas dari posisinya baik sebagai pemimpin ataupun bawahan.

#### **2.1.3.4 Bentuk Disiplin Kerja**

Seiring bertambahnya usia seseorang atau kelompok, semakin paham pula bagaimana belajar mematuhi aturan, norma, dan hukum untuk melaksanakan cita-cita dan aspirasi menuju tujuan bersama. Hal ini bergantung pada bentuk disiplin. Di antara beberapa pilihan, terdapat dua jenis disiplin kerja yang telah diidentifikasi oleh (Waskito & Aliyah, 2020) yaitu:

1. Disiplin Preventif, tujuan ini untuk membuat instruktur mematuhi dan menaati standar yang ditetapkan oleh sekolah dalam hal jadwal kerja. Disiplin diri terutama ditujukan di kalangan pendidik. Guru dapat melindungi diri dari aturan yang berlaku di tempat kerjanya. Guru yang menerapkan dan menegakkan disiplin preventif akan lebih efektif dan pekerjaannya akan lebih baik.
2. Disiplin Korektif bertujuan agar semua guru di sekolah mengikuti seperangkat aturan yang sama. Guru yang melanggar aturan perilaku dikenakan konsekuensi yang berlaku. Tujuan dari sanksi ini untuk mendisiplinkan pelanggar, menjaga undang-undang yang berlaku, dan memberi pelajaran kepada siapa pun yang melanggar hukum.

#### **2.1.3.5 Indikator Disiplin Kerja**

Hasibuan (2016, p.194) menyebutkan bahwa dalam organisasi kedisiplinan harus ditegakkan. Adapun dalam implementasinya, kedisiplinan karyawan ditentukan oleh beberapa indikator berikut ini.

1. Kompetensi dan tujuan, sikap terhadap disiplin di antara karyawan juga dipengaruhi oleh tujuan dan kemampuannya. Sangat penting bahwa tujuan yang ditetapkan untuk karyawan dinyatakan dengan jelas dan cukup mengikat untuk

mencapainya. Jadi, jika menginginkan seorang karyawan bekerja keras dan disiplin, perlu dipastikan tujuan (tugas) yang diberikan sesuai dengan kemampuan karyawan. Kejujuran dan pengendalian diri seorang karyawan disesuaikan jika tugas yang dihadapi berada di luar kemampuannya atau jauh di bawahnya.

2. Keteladanan kepemimpinan yang unggul. Disiplin karyawan sangat dipengaruhi oleh kemampuan seorang pemimpin sebagai figur yang harus diteladani oleh timnya. Sebagai seorang pemimpin, wajib untuk memiliki tanggung jawab memimpin dengan memberi contoh. Hal ini berarti menjaga kode etik dan bertindak sesuai dengan kata-kata dan tindakan pemimpin. Bawahan menjadi kurang disiplin ketika dipimpin oleh pemimpin yang tidak taat aturan. Para pemimpin tidak dapat mengharapkan karyawan untuk disiplin jika dirinya tidak disiplin. Bawahan akan meniru tindakan atasannya, sehingga penting bagi pemimpin untuk menjadi teladan yang baik. Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki kedisiplinan yang baik agar tercipta kedisiplinan yang baik pula di antara bawahannya.

3. Keadilan, berkaitan dengan sifat alamiah manusia yang memiliki ego. Pada dasarnya, ego membuat manusia ingin disetarakan dengan manusia lainnya. Dalam hal ini, rasa adil bermuara pada penerapan disiplin pegawai. Dalam upaya mendorong kedisiplinan karyawan yang unggul, penting untuk memastikan bahwa hukuman atau balas jasa diberikan berdasarkan kebijaksanaan.

4. Pengawasan terpadu (waskat), cara paling efektif untuk menegur pegawai instansi adalah dengan menggunakan pengawasan terpadu. Dalam menjalankan kebijaksanaan atasan diharuskan mengambil peran aktif dalam memantau dan mengawasi perilaku pribadi serta kebiasaan kerja karyawan.

Atasan harus selalu ada untuk mengawasi dan memberikan arahan kepada bawahannya jika mengalami kesulitan dalam memenuhi tugas yang diberikan. Di mata karyawan, atasan memberikan perhatian, bimbingan, instruksi, arahan, dan pengawasan.

5. Sanksi, biasanya berupa hukuman bagi yang melakukan pelanggaran. Semakin berat sanksi, rasa takut di benak karyawan akan tercipta dengan sendirinya. Rasa takut inilah yang kemudian akan melahirkan peningkatan rasa disiplin dalam diri karyawan. Beratnya hukuman yang dijatuhkan kepada karyawan, baik berat atau ringan, berdampak pada tingkat kedisiplinan karyawan. Berdasarkan alasan yang logis, tepat, dan dikomunikasikan dengan jelas kepada seluruh karyawan, tindakan hukuman harus dirumuskan dan ditegakkan. Peraturan mengenai hukuman seyogyanya dalam batas wajar (tidak terlalu ringan atau berat). Dengan demikian, hukuman akan memberikan pengalaman berharga bagi karyawan yang pernah melakukan pelanggaran. Hukuman harus bersifat disiplin, instruksional, dan berfungsi sebagai alat motivasi bagi lembaga.

6. Ketegasan, perilaku pegawai akan dipengaruhi oleh kemauan pimpinan untuk mengambil tindakan tegas. Pemimpin harus memiliki keberanian dan tekad untuk mendisiplinkan setiap pegawai sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Bawahan akan menghormati pemimpin yang tidak takut untuk mengambil tindakan tegas dalam hal menegakkan tindakan disipliner terhadap karyawan. Ketegasan seorang pemimpin harus dibuktikan dengan kepatuhannya dalam menindaklanjuti karyawan yang melanggar aturan. Jika tidak ditindaklanjuti dengan disiplin, maka akan kesulitan menegakkan aturan dan hukuman pada stafnya. Hal ini akan mengarah pada penurunan moral dan produktivitas. Tidak perlu ada aturan atau regulasi di

instansi jika pimpinan tidak menindaklanjuti atau mendisiplinkan pegawai yang melanggar aturan.

7. Hubungan antar orang, disiplin lembaga dapat ditingkatkan jika pegawai memiliki hubungan interpersonal yang solid. Baik interaksi vertikal maupun horizontal, termasuk hubungan langsung satu lawan satu dan kelompok, serta hubungan lintas tingkat harus selaras.

#### **2.1.4 Kinerja Pegawai**

##### **2.1.4.1 Definisi Kinerja Pegawai**

Definisi kinerja oleh Rozalia et al. (2015) diartikan sebagai hasil dari upaya untuk menyelesaikan tugas pekerjaan yang dibebankan.

Menurut Alfani & Hamzah (2019) kinerja adalah parameter utama untuk mengevaluasi kerja karyawan.

##### 1. Kuantitas output

Dalam hal mengevaluasi staf di departemen produksi atau teknis, standar keluaran adalah metode yang paling umum digunakan.

##### 2. Kualitas output

Kualitas produksi sebagai tolok ukur prestasi kerja karyawan.

##### 3. Jadwal produksi

4. Kecepatan produk yang dihasilkan sering digunakan untuk mengukur kualitas pekerjaan seorang pekerja.

##### 5. Kehadiran

Keterlambatan setengah hari kerja mencerminkan ketidakefektifan kinerja dan kontribusi terhadap pimpinan.

##### 6. Pemenuhan tanggung jawab secara efisien

Produktivitas organisasi seluruhnya ditujukan untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan sedikit usaha namun tetap memenuhi kriteria yang ditetapkan.

## 7. Penyelesaian pekerjaan secara efektif

Apabila proyek selesai tepat waktu dan sesuai dengan rencana semula, maka proyek tersebut dianggap efektif.

Suryadewi et al. (2014) menyatakan bahwa kinerja adalah proses yang melibatkan pendekatan strategis dan terintegrasi untuk menghasilkan kesuksesan jangka panjang di dalam perusahaan dengan meningkatkan bakat tim dan kontributor secara individu. Seperti yang dinyatakan Suyuthi (2017), kinerja adalah aspek yang tidak berwujud. Dalam menilai kinerja diperlukan parameter normal dengan keberterimaan terhadap ketentuan hasil pengukuran. Hal ini dimaksudkan untuk melihat kinerja karyawan yang berbeda sehingga penyusunan parameter yang terukur harus ditetapkan

### **2.1.4.2 Aspek Kinerja Pegawai**

Berikut ini adalah beberapa indikator kinerja karyawan secara keseluruhan:

- a) Hasil atau cara seseorang menerima apa yang telah dikerjakan dengan susah payah.
- b) Kedisiplinan berhubungan dengan tenggat waktu suatu pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik oleh seseorang.
- c) Kemampuan untuk bertanggung jawab atas beban kerja yang diberikan dengan kerja sama yang solid terlepas dari apakah diawasi atau tidak.

Pemaparan tersebut sesuai dengan menurut Prabu Mangkunegara (2010: 67) bahwa kinerja seorang pekerja didasarkan pada kualitas dan jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam memenuhi tanggung jawabnya.

### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Kinerja Pegawai**

Kemampuan seseorang untuk berprestasi dipengaruhi oleh tiga hal menurut Henry Simamira dalam Mangkuenegara, 2010:14 sebagai berikut.

(1) Aspek individual, seperti keterampilan, pendidikan, dan pengalaman hidup.

(2) Aspek psikologis, seperti sikap, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi.

(3) Aspek organisasi, seperti alokasi sumber daya, kepemimpinan, apresiasi karyawan dan struktur desain pekerjaan.

#### **2.1.4.4 Indikator Kinerja Pegawai**

Kinerja dapat diukur menggunakan sejumlah metrik yang berbeda, termasuk sebagaimana diungkapkan oleh (Rialmi & Gunawan, 2020) berikut ini.

##### **1. Standar**

Signifikansi standar terletak pada kenyataan bahwa standar menunjukkan kapan tujuan yang disepakati dan ditetapkan secara kolektif dapat dipenuhi, hal-hal yang memungkinkan untuk menentukan tingkat keberhasilan.

##### **2. Kompetensi**

Faktor terpenting dalam kinerja adalah kompetensi yaitu kemampuan manajemen diri yang efektif dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

##### **3. Sarana**

Sebagai elemen pendukung yang wujudnya berupa sumber daya untuk mencapai hasil yang direncanakan.

##### **4. Motif**

Berhubungan dengan tanggung jawab manajer dan supervisor untuk membantu memotivasi karyawan melalui penggunaan insentif keuangan, penguatan positif, dan penetapan tujuan yang menuntut.

##### **5. Umpan Balik**

Terdapat hubungan antara banyak komponen proses, seperti tujuan, standar, dan umpan balik. Pencapaian tujuan dan kriteria kinerja dapat diukur melalui penggunaan umpan balik

yang memberikan informasi tentang kualitas dan kuantitas pencapaian



## 2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

**TABEL 1. Penelitian Terdahulu**

No.	Judul Jurnal	Peneliti	Variabel yang diteliti	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	Muizu et al., (2020)	Kepemimpinan (X) Kinerja Pegawai (Y)	1. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan kesuksesan dan kegagalan pencapaian kinerja pegawai. 2. Hasil penelitian ini secara umum membenarkan model hipotesis yang dikemukakan, yang mengungkapkan pengaruh yang signifikan secara

			<p>positif pada kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>3. Hasil uji statistik telah membuktikan adanya pengaruh yang signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>4. Hasil uji statistik ini secara simultan, sesuai dengan yang diharapkan, bahwa kepemimpinan akan berpengaruh terhadap tinggi rendahnya atau baik buruknya kinerja pegawai.</p>
--	--	--	---

2.	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Perkreditan Desa (Lpd) Kabupaten Buleleng	Ni Wayan Eka Sri Anggereni (2018)	Pelatihan (X) Kinerja Pegawai (Y)	<p>1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan dengan kinerja pegawai.</p> <p>2. Berdasarkan hasil analisis regresi linier sederhana, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa terdapat pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.</p> <p>3. Peninperangkatan kinerja pegawai merupakan prioritas perusahaan yang dapat dilakukan dengan mengembangkan kualitas tenaga kerja melalui pelatihan yang berkesinambungan. Hal ini disebabkan karena pelatihan menambah</p>
----	--	-----------------------------------	-----------------------------------	--

				pengalaman dan meninperangkatkan keterampilan kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan.
3.	Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Perkreditan Rakyat	Jeli Nata Liyas, Reza Primadi (2017)	Disiplin Kerja (X) Kinerja Pegawai (Y)	<p>1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara Disiplin Kerja (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y) pada Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Rokan Hulu.</p> <p>2. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa Disiplin Kerja (X) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y)</p> <p>3. Penelitian ini menyimpulkan bahwa semakin baik Disiplin Kerja (X) yang diterapkan pada</p>

				<p>pegawai Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Rokan Hulu, maka Kinerja Pegawai (Y) akan semakin baik.</p>
4.	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>Maudy Rosalina, Lela Nurlaela Wati (2020)</p>	<p>Gaya Kepemimpinan (X) Disiplin Kerja (Y)</p>	<p>1. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis pertama, dimana terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan semakin baik gaya kepemimpinan maka kedisiplinan pegawai dalam bekerja akan meninperangkat.</p> <p>2. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian keempat,</p>

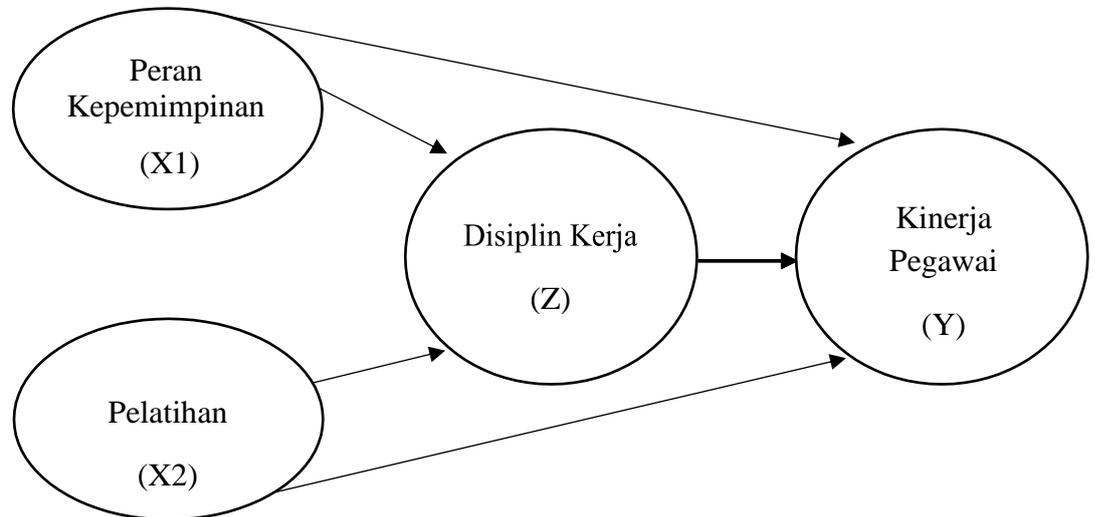
				<p>terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja.</p> <p>3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik pengaruh gaya kepemimpinan, maka disiplin kerja pegawai juga akan meninperangkat dan berdampak terhadap meninperangkatnya kinerja pegawai.</p>
--	--	--	--	---

5.	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai	Sulaefi (2017)	Pelatihan dan Pengembangan (X) Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai (Y)	<p>1. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM mempunyai pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Hal ini dapat diartikan, jika pelatihan SDM meninperangkat maka disiplin kerja akan meninperangkat pula.</p> <p>2. Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan, jika pelatihan dan pengembangan SDM meninperangkat maka kinerja pegawai akan</p>
----	---	----------------	---	--

				<p>meninperangkat pula.</p> <p>3. Hasil analisis menunjukkan bahwa disiplin kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan, jika disiplin kerja meninperangkat maka kinerja akan meninperangkat pula. Kinerja organisasi sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien.</p>
6.	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi	Dian Mariani, Jumiati Sasmita (2020)	Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi (X)	1. Kepemimpinan melalui disiplin memberikan pengaruh yang signifikan dalam meninperangkatkan kinerja. Adanya

	Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Sebagai Variabel Intervening pada Pegawai Dinas Perindustria n dan Perdagangan n Provinsi Riau		Kinerja (Y) Disiplin (Z)	pengawasan dari pimpinan, sehingga para pegawai datang tepat pada waktunya
--	--	--	-----------------------------	--

### 2.3 Model Konseptual Penelitian



### 2.4 Pengembangan Hipotesis

1. Menurut Sari (2018) hipotesis adalah dugaan sementara yang perlu diuji kebenarannya mengenai masalah yang dipelajari, yang mana suatu hipotesis selalu dirumuskan dalam bentuk pernyataan yang menghubungkan dua variabel atau lebih. Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah. Hasil penelitian dari (Muizu et al., 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menentukan kesuksesan dan kegagalan pencapaian kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian tersebut, Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**H1:** kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah.

2. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian dari (Anggereni, 2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh

yang positif dan signifikan antara pelatihan dengan kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian tersebut, Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**H2:** Pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah.

3. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah. Hasil penelitian dari (Iiyas & Primadi, 2017) terdapat pengaruh yang signifikan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Rokan Hulu.

Berdasarkan penelitian tersebut, Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**H3:** Disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah.

4. kepemimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja. Menurut (Rosalina & Wati, 2020) Hasil penelitiannya mendukung pernyataan dimana terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja.

Berdasarkan penelitian tersebut, Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**H4:** kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap disiplin kerja.

5. Pelatihan berpengaruh terhadap disiplin kerja

Menurut (Sulaefi, 2017) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM mempunyai pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai.

Berdasarkan penelitian tersebut, Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**H5:** Pelatihan berpengaruh signifikan positif terhadap disiplin kerja.

6. kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja. Menurut (Mariani & Sasmita, 2020) kepemimpinan melalui disiplin memberikan pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja.

Berdasarkan penelitian tersebut, Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**H6:** kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja

7. Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja. Menurut (Marjaya & Pasaribu, 2019) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dan menurut (Ratnasari, L, & Tanjung, 2020) dalam penelitiannya bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. EMI Internasional.

Berdasarkan penelitian tersebut, Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

**H7:** Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui disiplin kerja