

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan tertentu (Malayu, 2006). Manajemen merupakan proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Hendry, 2004).

Dari pendapat kedua ahli tersebut dapat diuraikan bahwa Manajemen adalah proses dari fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan menggunakan sumber daya yang ada, juga salah satu kunci dari kesuksesan perusahaan. Fungsi manajemen meliputi merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan. Perusahaan yang memiliki manajemen yang baik tidak kemungkinan itu adalah perusahaan yang sukses.

Siapa yang melakukan kegiatan tersebut? Manajer yang melakukan kegiatan tersebut. Dengan demikian, manajer bisa didefinisikan sebagai orang yang melakukan kegiatan manajemen yang dikenal karena gajinya atau penghasilannya yang selangit, kehidupan glamornya dan tentunya kisah kesuksesan mereka

mengelola perusahaan. Yang kita ketahui saat ini di golongan menjadi berbagai bidang seperti manajemen sumber daya manusia, keuangan, operasional, dan pemasaran.

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Fungsi – Fungsi MSDM

Manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengordinasian, organisasi, pengarahan, dan pengawasan dari sumber daya manusia untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Manajemen sumber daya manusia atau dulu yang di kenal sebagai manajemen personalia atau manajemen kepegawaian adalah manajemen yang mengkhususkan diri dalam bidang personalia atau ketenagakerjaan atau bidang ilmu untuk mempelajari bagaimana mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu dan dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak.

Selain manajemen sumber daya manusia, kita mengenal pengkhususan manajemen dalam bidang yang lain misalnya manajemen produksi, manajemen keuangan, manajemen pemasaran, untuk lebih jelasnya pengertian manajemen sumber daya manusia dapat diuraikan seperti berikut. *Human resource management is the science to serve the company's strategic goals. The HR department is responsible for overseeing employee benefits, employee recruitment, training and development, performance appraisals, and rewards*

(wikipedia, 2017) dan sumber lain juga mendefinisikan *Human Resource Management is a formal system designed for the management of people within an organization aiming to maximize the productivity of an organization by optimizing the effectiveness of its employees* (encyclopedia, 2017).

Definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia hanya dapat dilaksanakan dengan bantuan orang lain untuk mencapai tujuannya, dan tujuan tersebut dapat dicapai tidak hanya sendiri, oleh karena itu makin banyak melibatkan orang lain dalam pencapaian tujuan, maka besarlah peranan manajemen sumber daya manusia.

Secara garis besar menurut (Dra. Umi Farida M. , 2017). Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia:

- a. Perencanaan (*human resources planning*) merupakan perencanaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
- b. Pengorganisasian merupakan kegiatan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia, dan faktor fisik.
- c. Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan karyawan agar mau bekerja sama secara efektif dan efisien dalam tercapainya tujuan perusahaan.

- d. Pengawasan atau pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati semua peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.
- e. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan intruksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- f. Pengembangan yaitu peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- g. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung.
- h. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang selaras.
- i. Pemeliharaan merupakan kegiatan untuk meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar tetap bias bekerja sama sampai pensiun.
- j. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan perusahaan yang maksimal.
- k. Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

2.1.3. Kinerja

Kinerja adalah kemampuan melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku, untuk pekerjaan yang bersangkutan atau merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu (Dharmawan, 2011). Menurut (Keksi dan Suprihatmi, 2012) kinerja sebagai seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Kinerja keseluruhan pada pekerjaan adalah sama, dengan jumlah atau rata-rata kinerja pada fungsi pekerjaan yang penting. Fungsi yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut akan dilakukan atau tidak dilakukan dengan karakteristik kinerja individu.

Menurut (Iswara dalam Ginanjar, 2012) kinerja adalah melakukan sesuatu kegiatan dan penyempurnaan sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan, oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika.

Sedangkan menurut (Mangkunegara dalam Ginanjar, 2012) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kedepannya. *Performance is a*

condition that must be known and confirmed to a special party to determine the level of performance of the organization associated with the vision of an organization or company and know the positive and negative impacts of an operational policy (Wikipedia, 2017).

Menurut sumber lain juga mendefinisikan sebagai berikut *Performance is the result of work in quality and quantity achieved by an employee in performing its functions in accordance with the responsibilities given to it (kajianpustaka, 2018).*

Berdasarkan uraian di atas kinerja adalah suatu hasil kerja, baik secara pikiran atau aktifitas yang dilakukan karyawan atas perintah dan tanggung jawab serta kewajiban dan tuntutan yang harus diselesaikan dalam upaya menggerakkan perusahaan agar tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

2.1.3.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut (www.pdhpe.net, 2018) *Factors Affecting Performance explores the physical and psychological basis of performance. It critically analyzes the approach to training, connecting theoretically with practicality as you connect physiological adaptations with training to the type of training and principles used to organize it. You also include energy systems and begin to understand how they affect the choice of training types and respond to this training to influence performance.*

Sumber lainnya menjelaskan *factors affecting individual performance are the result of the quality and quantity of an individual or group work output in a particular activity caused by the natural ability or ability gained from the learning process and the desire to perform* (Wikipedia, 2017). Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, baik itu terkait kuantitas ataupun kualitas yang dilakukan perseorangan atau kelompok selama bekerja merupakan modal utama perseorangan atau kelompok untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan (Mathis dan Jackson, 2015) serta dari (Mahmudi dalam I Made Yusa D, 2011) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

- a. Faktor personal atau individu, meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan tim *leader*.

- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim kekompakan dan keeratan tim.
- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dan infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.3.2. Karakteristik Kinerja

Individual performance characteristics are the interests, attitudes and needs that a person brings in the work situation.

"Interests are attitudes that make a person happy about the object of certain trends or ideas (theory manajemen, 2015).

Sumber lain menjelaskan *individual characteristics are characteristic which shows a person's differences about motivation, initiative, ability to remain tough to face tasks to completion or troubleshoot or how to adjust the changes which is closely related to the environment that affects*

performance individual (Rahman, 2013). Kesimpulan dari uraian di atas yaitu karakteristik atau sifat yang dimiliki seseorang yang akan membedakan tentang motivasi, inisiatif,

dan ketrampilan dalam menghadapi pekerjaan atau permasalahan yang berpengaruh kepada kinerja.

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut (Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2002)

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistik.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.3.3. Indikator Kinerja

Performance indicators or key performance indicators or selected performance measures are financial or non-financial metrics used to help an organization determine and measure progress toward organizational goal (wikidepia, 2018). Performance indicators exist that define as specific values or characteristics used to measure outputs or outcomes. Performance indicators also define as a measuring

tool used to determine the degree of success of an organization in achieving its objectives (pemerintah.net, 2015).

Berdasarkan uraian di atas, bahwa indikator kinerja merupakan alat atau nilai yang dapat menjadi acuan atau menentukan derajat keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Secara garis besar indikator kinerja merupakan alat sebagai tolak ukur pencapaian suatu perusahaan dalam kinerjanya selama ini.

Indikator untuk mengukur kinerja secara individu ada enam poin menurut (Robbins, 2003):

- a. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku)

dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil disetiap unit dalam penggunaan sumber daya.

- e. Kemandirian merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
- f. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan memiliki komitmen kerja dan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.3.4. Sistem Penilaian Kinerja

Performance appraisal is a process used by an organization to evaluate individual employee work practices (wikipedia, 2017), serta Performance appraisals are formal reviews and individual performance evaluations or team assignments (Mondy & Noe, 2011). Maksudnya penilain kinerja adalah ukuran atau sistem penilaian terakhir keberhasilan dari bagian personalia tentang prestasi kerja, baik perusahaan atau karyawan memerlukan umpan balik atas kontribusi yang telah dilakukan untuk perusahaan. Prestasi kerja dapat dilihat dari proses penilaian atau evaluasi dalam bekerja (Prof. Dr. H. Afifuddin, 2013),

Adapun faktor yang perlu diperhatikan yaitu:

- a. Kuantitas kerja yaitu banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, bukan dari hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.
- b. Kualitas kerja yaitu mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan.
- c. Keandalan yaitu kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, kerajinan, dan kerja sama.
- d. Inisiatif yaitu kemampuan mengenali masalah dan mengambil keputusan korektif, memberikan saran untuk peningkatan, dan menerima tanggung jawab.
- e. Kerajinan yaitu kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan yang bersifat rutin.
- f. Sikap yaitu perilaku karyawan terhadap perusahaan, atasan, atau teman kerja.
- g. Kehadiran keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu atau jam kerja yang telah ditentukan.

2.1.4. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan keterampilan dan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung dan tidak langsung dengan maksud menggerakkan orang-

orang tersebut agar dengan penuh pengertian dan kesadaran bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin tersebut (Ferinda, 2007). Kepemimpinan merupakan sifat atau kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mengatur, mempengaruhi, dan menjadi orang yang paling bertanggung jawab atas semua yang telah diamanahkan kepadanya, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin adalah seseorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Leader adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaan (Umi Farida dan Sri Hartono, 2016). Kepemimpinan adalah bagian penting dengan manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Pemimpin harus dapat memaksimalkan wibawa yang dimilikinya untuk dapat mengusahakan orang lain bekerja sama dengan dirinya (Keksi dan Suprihatmi, 2012).

Menurut (Ginanjari, 2012) bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Selain itu kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. *Leadership is the process of influencing or*

modeling by leaders to followers in an effort to achieve organizational goals (Wikipedia, 2017).

Serta sumber lain mendefinisikan *Leadership is the ability of a company's management to set and achieve challenging goals, take swift and decisive action, outperform the competition, and inspire others to perform well* (investopedia, 2017). Kesimpulan yang dapat diambil dari uraian di atas adalah kepemimpinan adalah faktor utama keberhasilan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4.1. Kriteria Para Pemimpin

The ideal leader is a leader who is able to bring his group's mission in a good direction and stay firm to embrace all members of the group (linkedin, 2018). Sumber lain menjelaskan *Criteria of a modern leader is Able to determine the direction and goals of the organization with tepa, able to influence and also move the group and the speech and can be trusted* (Borobudur Training & Consulting, 2018).

Keberadaan seorang pemimpin yang dituntut kemampuannya untuk dapat memimpin, memotivasi, menjadi inspirasi serta lainnya yang dapat menumbuhkan kekompakan atau saling bersinergi untuk keberhasilan perusahaan ataupun tujuan perusahaan.

Kewajiban seorang pemimpin yaitu minimal dapat memimpin para bawahannya dengan gayanya dan dapat bersinergi dengan semua karyawan (Umi Farida dan Sri Hartono, 2016). Hal-hal yang pemimpin harus memiliki :

- a. Watak yang baik.
- b. Intelegasi yang tinggi.
- c. Kesiapan lahir batin.
- d. Kedewasaan sosial dan hubungan sosial yang luas.
- e. Motivasi dari dorongan berprestasi
- f. Sikap-sikap hubungan manusiawi.

Seorang pemimpin harus bisa bagaimana menyampaikan keinginannya kepada karyawan agar proses bekerja susai dengan apa yang ia harapkan. Pemimpin harus mencapai dan mempertahankan kepercayaan orang lain, dengan sebuah surat keputusan, maka seseorang dapat diberikan kekuasaan besar. Banyak hal yang ada di kriteria pemimpin yang harus ada, karena bila karyawan nyaman dengan yang disampaikan pemimpin, maka proses bekerja baik komunikasi dan hal lainnya dapat berjalan dengan lancar.

Adapun indikator kepemimpinan yang dapat digunakan dalam penelitian ini yaitu:

- a. Fungsi instruktif yaitu kemampuan memberikan perintah

- b. Fungsi konsultatif merupakan kemampuan dalam mengakomodir bawahan melalui media konsultasi.
- c. Fungsi partisipasi yaitu kemampuan melibatkan diri bersama-sama bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- d. Fungsi delegasi adalah kemampuan memberikan delegasi antar masing-masing bawahan.
- e. Fungsi pengendalian dalam mengendalikan bawahan dalam penyelesaian tugas pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan bentuk perilaku atau kesiapan seseorang dalam memimpin suatu hal yang besar tanggung jawabnya untuk membuat dan bekerja sama dengan orang lain dengan tujuan yang sama. Dengan demikian kepemimpinan merupakan bentuk atau pekerjaan yang mendasar untuk orang lain untuk bekerja dan berorganisasi dengan baik dengan mendepankan tujuan perusahaan sesuai dengan yang telah direncanakan dan dengan indikator-indikator lainnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan agar dapat bekerja seperti yang diharapkan.

2.1.4.2. Gaya Kepemimpinana

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya (Tjiptono,

2003). Menurut Sopiah (2008), gaya kepemimpinan yaitu berbagai pola perilaku yang dimiliki oleh para pemimpin selama proses mengarahkan atau memimpin serta mempengaruhi para pekerja.

Dari pendapat kedua ahli tersebut diuraikan bahwa, gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mendorong, mengarahkan, mempengaruhi dan mengendalikan orang lain untuk melakukan pekerjaan atas kesadaran dan sukarela untuk mencapai tujuan tertentu.

Diantara beberapa gaya kepemimpinan, terdapat pemimpin yang positif dan negatif, dimana perbedaan itu didasarkan pada cara dan upaya mereka memotivasi karyawan. Apabila pendekatan dalam pemberian motivasi ditekankan pada imbalan atau *reward* (baik ekonomis maupun nonekonomis) berarti telah digunakan gaya kepemimpinan yang positif. Sebaliknya jika pendekatannya menekankan pada hukuman atau *punishment*, berarti dia menerapkan gaya kepemimpinan negatif. Selain gaya kepemimpinan di atas masih terdapat gaya lainnya, yaitu:

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2002), yaitu:

a. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

- Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata
- Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
- Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya
- Dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum).

b. Tipe pemimpin yang militeristik

Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan.
- Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan.
- Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan
- Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

c. Tipe pemimpin yang paternalistic

Seorang pemimpin yang paternalistic ialah pemimpin yang:

- Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
- Bersikap terlalu melindungi
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
- Sering bersikap mau tahu

d. Tipe pemimpin yang kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

e. Tipe pemimpin yang demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan

- Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapaitujuan
- Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya
- Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Menurut Robins (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

a. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

b. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

c. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan,

membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

d. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini.

Selain dari beberapa bentuk gaya kepemimpinan yang disebutkan diatas untuk lebih jelasnya peneliti tertarik dan mengambil 3 bentuk gaya kepemimpinan menurut kurt lewin (2011) yaitu:

a. Otokratis

Kepemimpinan seperti ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Kekuasaan sangat dominan digunakan. Memusatkan kekuasaan dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri, dan menata situasi kerja yang rumit bagi pegawai sehingga mau melakukan apa saja yang diperintahkan. Kepemimpinan ini pada umumnya negatif, yang berdasarkan atas ancaman dan hukuman. Meskipun demikian, ada juga beberapa

manfaatnya antara lain memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat serta memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten.

b. Demokrasi

Ditandai adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan, pemimpin yang demokratis cenderung bermoral tinggi, dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan mampu mengarahkan diri sendiri.

c. Kendali Bebas

Pemimpin memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi bersifat longgar dan pemimpin bersifat pasif. Yaitu Pemimpin menghindari kuasa dan tanggung – jawab, kemudian menggantungkannya kepada kelompok baik dalam menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri.

2.1.5. Upah Insentif

Salah satu fungsi MSDM yaitu kompensasi, karena pentingnya memberikan kompensasi untuk karyawan sebagai balas jasa sesuai peraturan dan perjanjian. Sistem kompensasi juga berpotensi sebagai

salah satu sarana terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi kinerja. Kompensasi ada dua yaitu kompensasi yang berbentuk uang, yang artinya kompensasi yang dibayarkan berbentuk uang dan kompensasi berbentuk barang yang dibayarkan berupa barang, sedangkan kompensasi itu dibedakan menjadi dua yang pertama kompensasi langsung.

Kompensasi langsung adalah kompensasi yang diberikan secara langsung berupa gaji, upah ataupun insentif (Dra. Umi Farida M. , 2017). Upah insentif merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam kompensasi dengan pertimbangan sesuai (Umi Farida dan Sri Hartono, 2016). Upah Insentif adalah suatu imbalan yang layak diberikan untuk sebuah prestasi kerja yang mempunyai tujuan untuk meningkatkan motivasi dan semangat kerja.

Upah insentif sendiri terbagi menjadi dua jenis, yaitu upah insentif yang berupa uang dan tidak berupa uang atau bisa disebut juga dengan fasilitas lainnya seperti barang, akan tetapi manusia kebanyakan cenderung memilih upah insentif yang berupa uang (Gupron Van Hauten dan Erwin Gunadhi, 2013). Penghasilan tidak tetap adalah kompensasi yang dihubungkan pada kinerja individu, tim, dan organisasional. Secara tradisional juga dikenal dengan insentif.

Penghasilan tidak tetap merencanakan usaha-usaha untuk memberikan penghargaan yang nyata kepada para karyawan untuk kinerja di atas rata-rata (Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson, 2006). *Incentives are additional income (money, goods, etc) that are given to increase work arousal or stimulant money (id.m.wiktionary.org, 2017)*. Sumber lain mendefinisikan *Incentives is a monetary gift provided to an employee based on performance, which is thought of as one way to entice the employee to continue delivering positive results. Incentive pay may come in the form of a bonus, profit-sharing, or commission (businessdictionary, 2018)*.

Berdasarkan uraian di atas insentif merupakan *reward* atau penghargaan dari perusahaan baik berupa uang atau lainnya atas apa yang telah ia capai dan konsistensi dalam bekerja dengan baik. Kompensasi diberikan untuk hasil juga dikenal sebagai membayar untuk kinerja, disebut demikian karena prospek kompensasi keuangan seharusnya menjadi insentif bagi karyawan untuk tetap termotivasi, bekerja keras dan berusaha untuk hasil yang sebaik mungkin. Komisi di mana staf penjualan dibayar sebagian dari setiap penjualan yang mereka hasilkan, adalah bentuk umum dari pembayaran insentif.

Insentif membayar mengacu pada pemberian bonus karyawan atau bentuk kompensasi lainnya sebagai imbalan untuk pergi di atas dan di luar tugas normal mereka. Ini digunakan sebagai cara untuk memberi insentif kepada karyawan untuk terus melakukan pekerjaan

yang sangat baik. Bonus uang tunai menjelang akhir tahun untuk liburan adalah bentuk umum dari manfaat ini, dan beberapa karyawan mampu mendapatkan komisi dengan menghasilkan penjualan, yang juga akan dibayar dengan insentif. Pengusaha juga dapat memberikan penghargaan kepada pekerja untuk kinerja superior dengan menawarkan insentif kasual. Ini berarti memberi pekerja barang-barang non-moneter seperti hadiah atau membayar untuk makan siang seorang karyawan (*mightyrecruiter, 2017*). Adapun indikator pemberian insentif yaitu:

- a. Kinerja merupakan besarnya kecilnya insentif yang diberikan bergantung pada banyak sedikitnya hasil yang telah dicapai dalam waktu kerja pegawai.
- b. Lama Kerja merupakan besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya pegawai menyelesaikan pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan.
- c. Senioritas merupakan indikator ini menunjukkan bahwa pemberian insentif didasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi.
- d. Kebutuhan merupakan indikator ini menunjukkan bahwa pemberian insentif pada pegawai didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari pegawai.

- e. Keadilan dan Kelayakan juga pemberian intensitas harus adil dan juga layak bagi pegawai berdasarkan pengorbanan kerja yang telah mereka lakukan.
- f. Evaluasi Jabatan merupakan nilai atau rangking dalam suatu jabatan juga menjadi indikator dalam pemberian insentif.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa upah insentif adalah imbalan balas jasa yang diberikan pada karyawan karena kinerja yang baik serta pada tingkat yang berbeda dengan karyawan lain guna memotivasi dirinya sendiri untuk berkerja lebih keras lagi dan juga sebagai pemicu karyawan lain dengan peraturan dan standar yang berlaku di instansi atau perusahaan tersebut dalam mengadakan insentif.

2.1.6. Disiplin Kerja

Disiplin merupakan bentuk pencerminan dari sikap dan sifat karyawan dalam kehidupan sehari-hari. Baik dalam tanggung jawab dan tugas-tugas yang telah diberikan, bahwa betapa pentingnya program kedisiplinan kerja. Karyawan yang berdisiplin tinggi berarti karyawan harus menaati semua peraturan yang ada di perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis dan tidak mengelak adanya sangsi-sangsi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya, sehingga dapat meninggalkan produktivitas kerjanya.

Kedisiplinan menurut (Hasibuan, 2006) adalah kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan organisasi atau perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja akan timbul dari kesadaran dan kesediaan pegawai untuk menaati peraturan dan norma sosial. Sedangkan disiplin kerja di sini merupakan bentuk persepsi karyawan terhadap sikap pribadinya dalam hal ketertiban dan keteraturan diri yang dimiliki oleh pegawai dalam bekerja tanpa ada pelanggaran-pelanggaran yang merugikan dirinya, orang lain, atau lingkungannya. Dengan demikian, disiplin kerja yang diterapkan diorganisasi pada hakikatnya adalah kemampuan untuk mengendalikan diri pegawai dalam bentuk tidak melakukan suatu tindakan yang tidak sesuai dan bertentangan dengan sesuatu yang telah ditetapkan dan melakukan sesuatu yang mendukung dan melindungi sesuatu yang telah ditetapkan di organisasi (Keke, 2005).

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin disiplin karyawan, semakin tinggi hasil kerja yang dapat dicapai. Tahap disiplin yang kurang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal (Fathoni, 2006). *Discipline is a feeling of obedience and obedience to the values that are believed to be his responsibility. Discipline is an attempt to instill value or coercion so that the subject has the ability to obey a rule. Discipline may be a substitute term of punishment or punishment instrument where it can be done to oneself for to others*

(Wikipedia, 2017). Sumber lain juga menjelaskan *Discipline in the workplace is the means by which supervisory personnel correct behavioral deficiencies and ensure adherence to established company rules. The purpose of discipline is correct behavior. It is not designed to punish or embarrass an employee (Recources, 2017)* jadi disiplin kerja merupakan alat untuk mendisiplinkan karyawan agar mematuhi segala prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dibuat tidak untuk mengancam akan tetapi dibuat agar perilaku karyawan baik dan disiplin dengan aturan tersebut.

Adapun indikator disiplin kerja sebagai berikut menurut Singodimejo dalam Sutrisno (2011:94) adalah sebagai berikut:

- a. Taat terhadap aturan waktu, dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.
- b. Taat terhadap peraturan perusahaan, peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- c. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan, ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.
- d. Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan, aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

Disiplin kerja dan kinerja karyawan meningkat serta tujuan perusahaan dapat tercapai maka diperlukan peran pemimpin yang tepat, karena peranan pemimpin dapat meningkatkan semangat kerja karyawan yang terintegrasikan ke kinerja karyawan dengan demikian keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam mencapai tujuan sangat ditentukan oleh kemampuan dan aspek-aspek lain yang ada dalam kepemimpinan.

2.2. Hubungan Antar Variabel

2.2.1. Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Vera dan Wahyudi dalam MSMD II, 2016) kepemimpinan adalah serangkaian upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya dapat bekerja dengan baik, bersemangat tinggi, dan mempunyai disiplin serta tanggung jawab yang tinggi pula terhadap atasannya. Teori kepemimpinan perilaku (*behavioral*) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer akan berpengaruh langsung terhadap efektivitas kelompok kerja (Kreitner dan Kinicki, 2005).

Kelompok kerja dalam perusahaan merupakan pengelompokan kerja dalam bentuk unit kerja dan masing-masing unit kerja itu dipimpin oleh seorang manajer. Gaya manajer untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada

peningkatan kinerja unit, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Menurut (Stoner yang dikutip oleh Ajeng Retno, 2015) bahwa kepemimpinan adalah proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan. Dari maksud tersebut, kepemimpinan merupakan proses yang paling penting dalam sebuah kelompok karena memiliki fungsi dan mempengaruhi dan mengarahkan orang-orang demi tercapainya suatu tujuan bersama.

Ho₁ : "Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan di PT. Suna Dwi Tunggal Perkasa Kantor Cabang Ponorogo"

Ha₁ : "Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan di PT. Suna Dwi Tunggal Perkasa Kantor Cabang Ponorogo"

2.2.2. Hubungan Upah Insentif Terhadap Kinerja Karyawan

Upah insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja. Semakin tinggi prestasi kerja semakin besar pula insentif yang diterima. Sudah menjadi kebiasaan bahwa setiap perusahaan harus menetapkan target yang tinggi dan bila berhasil maka akan diberikan tambahan pendapatan (Hariandja, 2002).

Insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau dengan kata lain, insentif kerja merupakan pemberian uang diluar gaji yang dilakukan oleh pihak pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi (Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2009). Insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang berhubungan dengan prestasi kerja. Semakin tinggi prestasi kerjanya semakin tinggi pula insentif yang diterima. Pemberian insentif sangat efektif untuk meningkatkan kinerja. Jika insentif yang diterima tidak dikaitkan dengan prestasi dan bersifat pribadi, maka akan menyebabkan ketidakpuasan yang mengarah pada perilaku. Seperti menurunnya prestasi kerja.

Ho₂ : "Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel upah insentif terhadap variabel kinerja karyawan di PT. Suna Dwi Tunggal Perkasa Kantor Cabang Ponorogo "

Ha₂ : "Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel upah insentif terhadap variabel kinerja karyawan di PT. Suna Dwi Tunggal Perkasa Kantor Cabang Ponorogo"

2.2.3. Hubungan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi.

Kepemimpinan menurut (Sondang, 2002) dari seseorang atau sekelompok orang adalah antara lain untuk memperoleh kepercayaan dari orang-orang yang dipimpin dan keterampilan untuk menggerakkan orang-orang yang dipimpin, sehingga pencapaian tujuan yang telah ditentukan dapat terlaksana dengan efisien, efektif dan ekonomis. Penelitian yang dilakukan oleh (Gede, 2007) “Kepemimpinan Perusahaan Garmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin tenaga kerja pada perusahaan garmen di Kota Denpasar”. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan Perusahaan Garmen pelaksanaan fungsi manajemen dengan baik, perilaku dan keteladanan pimpinan, transparansi dalam pengelolaan keuangan dan kemampuan berkomunikasi dengan konsumen (berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin tenaga kerja (ketepatan waktu kerja, ketaatan melaksanakan sistem dan prosedur, ketaatan dalam menjaga kualitas hasil kerja dan kepatuhan dalam menggunakan bahan baku).

Penelitian yang dilakukan oleh (Aries dan Sigit , 2012) ini juga dapat membuktikan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja dari karyawan PT. PLN (Persero) APD Semarang.

Ho₃ : “Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel moderasi di PT. Suna Dwi Tunggal Perkasa Kantor Cabang Ponorogo”

Ha₃ : “Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel moderasi di PT. Suna Dwi Tunggal Perkasa Kantor Cabang Ponorogo”

2.2.4. Hubungan Upah Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Moderasi.

Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sistem insentif yang efektif mengukur usaha karyawan dan penghargaan yang didistribusikan secara adil. Karena itu tujuan utama manajer memberikan insentif bagi karyawannya adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan terhadap proses dan hasil kerja sehingga bentuk penghargaan yang memotivasi karyawan untuk lebih maksimal atau lebih berprestasi dalam bekerja (Nursela, 2012). Pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan dengan signifikansi berada pada daerah penolakan Ho dan penerimaan Ha yang artinya variabel disiplin kerja berpengaruh positif secara parsial terhadap prestasi kerja karyawan (Cancerina) yang artinya prestasi kerja akan mengarah pada insentif yang akan diterima.

Disiplin menurut (Siagian, 2006) memberikan pengertian bahwa disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan. Dengan perkataan lain, pendisiplinan karyawan adalah bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerja. Jadi melalui disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja dengan dampak peningkatan kinerja yang berpengaruh pada prestasi kerja yang mungkin mendapatkan insentif atas prestasinya.

Ho4 : “Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel upah insentif terhadap variabel kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel moderasi di PT. Suna Dwi Tunggal Perkasa Kantor Cabang Ponorogo”

Ha4 : “Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel upah insentif terhadap variabel kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel moderasi di PT. Suna Dwi Tunggal Perkasa Kantor Cabang Ponorogo”

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang mendukung dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

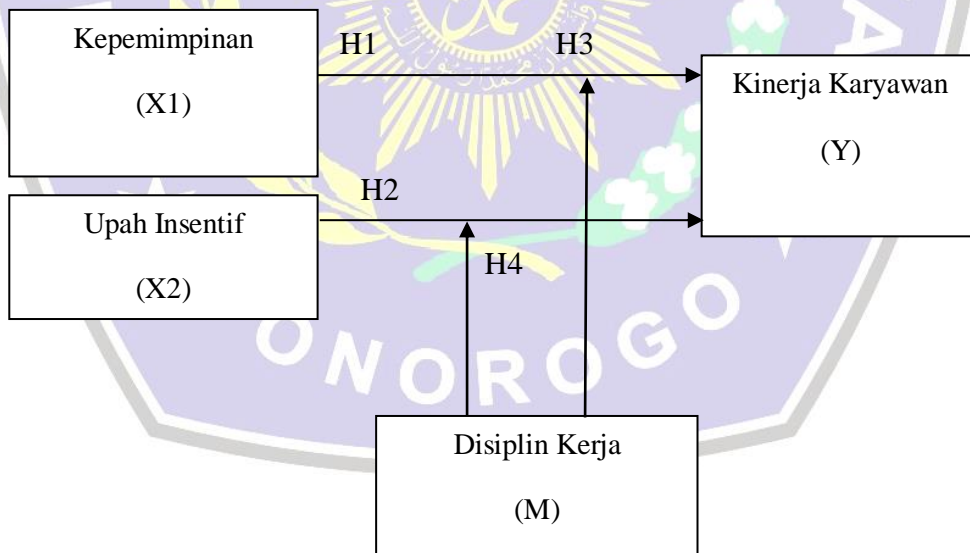
Nama dan Tahun Peneliti	Judul Penelitian	Kesimpulan
(Retno, 2015)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Muamalat Indonesia (BMI)	1. Kepemimpinan memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.
(Aini, 2015)	Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Peningkatan Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Astra Internasional Tbk	1. Hubungan insentif terhadap semangat kerja memiliki hubungan yang kuat, yang artinya setiap ada penambahan insentif menimbulkan semangat dalam kinerja karyawan. 2. Pemberian insentif pada karyawan secara keseluruhan hasilnya adalah baik. Namun masih banyak kekurangan dalam pelaksanaannya pemberian insentif tersebut.
(Aries Susanty dan Sigit Wahyu, 2012)	Pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan di PT. PLN APD SEMARANG	1. Penelitian ini dapat membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dari pimpinan PT. PLN (Persero) APD Semarang memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap disiplin kerja. 2. Penelitian ini juga dapat membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja dari karyawan PT. PLN (Persero) APD Semarang.
(Sigit, Yon, dan Nurdin, 2016)	Pengaruh insentif finansial dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan di CV. Lezatku Food Pringsewu Lampung.	1. Ada pengaruh insentif finansial terhadap produktivitas kerja karyawan di CV. Lezatku Food Pringsewu Lampung. Jika Insentif finansial positif maka produktivitasnya akan meningkat dan sebaliknya. 2. Ada pengaruh disiplin terhadap produktivitas kerja karyawan di CV. Lezatku Food Pringsewu

		<p>Lampung. Jika disiplin positif maka produktivitasnya akan meningkat dan sebaliknya.</p> <p>3. Ada pengaruh insentif finansial dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan di CV. Lezatku Food Pringsewu Lampung. Jika insentif finansial dan disiplin kerja positif maka produktivitas kerja meningkat dan sebaliknya.</p>
--	--	--

Sumber: Data Penelitian Terdahulu yang Diolah

2.4. Kerangka Berfikir

Berdasarkan dengan teori dan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa, terdapat hubungan signifikan antara kepemimpinan, upah insentif terhadap kinerja karyawan dengan disiplin kerja sebagai variabel moderasi, maka dapat digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.5. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian ini, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

Ha₁ : “Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan di PT. Suna Dwi Tunggal Perkasa Cabang Ponorogo”

Ho₁ : “Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan di PT. Suna Dwi Tunggal Perkasa Cabang Ponorogo”

Ha₂ : “Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel upah insentif terhadap variabel kinerja karyawan di PT. Suna Dwi Tunggal Perkasa Cabang Ponorogo”

Ho₂ : “Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel upah insentif terhadap variabel kinerja karyawan di PT. Suna Dwi Tunggal Perkasa Cabang Ponorogo”

Ha₃ : “Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan dengan disiplin kerja Sebagai variabel moderasi di PT. Suna Dwi Tunggal Perkasa Cabang Ponorogo”

Ho₃ : “Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan dengan disiplin kerja Sebagai variabel moderasi di PT. Suna Dwi Tunggal Perkasa Cabang Ponorogo”

Ha₄ : “Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel upah insentif terhadap variabel kinerja karyawan dengan disiplin kerja Sebagai variabel moderasi di PT. Suna Dwi Tunggal Perkasa Cabang Ponorogo”

Ho₄ : “Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel upah insentif terhadap variabel kinerja karyawan dengan disiplin kerja Sebagai variabel moderasi di PT. Suna Dwi Tunggal Perkasa Cabang Ponorogo”

