

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia

*Human resource management encompasses those activities designed in to provide for and coordinate the human resources of organization (Lloyd L. Byars & Leslie Rue, 2000 : 3 dalam Herman Sofyandi, 2013 : 04)). Human resource management (HRM) may be defined as programs, policies, and practices for managing an organization's work force (Michael Harris, 2000:4 dalam Herman Sofyandi, 2013 : 05). Manajemen sumber daya manusia melakukan kegiatan, perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, penggerakan, dan pengawasan terhadap fungsi-fungsi operasionalnya untuk mencapai tujuan organisasi (Prof. Dr. Wilson Bangun, S.E., M.Si. 2012 : 5). Menurut Edwin B. Flippo, *personnel management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, intregation, maintenance, and separation of human resource to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished* (manajemen sumberdaya manusia :10)*

Manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu, Planning, organizing, lending, dan controlling, dalam setiap aktivitas/ fungsi operasional SDM

mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Herman Sofyandi : 6)

2.1.1.2. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun komponen manajemen sumber daya manusia menurut Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan (2017 : 12), yaitu :

1. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

2. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Karyawan dalam perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial.

1. Karyawan operasional

Karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.

2. Karyawan manajerial

Karyawan manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah.

3. Pemimpin

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

Adapun komponen sumber daya manusia menurut www.medium.com, yaitu :

1. *Time and Labour Management*

Activities like time and labour management can highly time consuming. HRIS package allows employees to input their own hours worked and allows managers to immediately verify vacation requests, and the data is directly fed to the payroll. Time and labour management also improves the HR department's ability to track punctuality and attendance.

2. *Payroll Function*

Payroll function is yet another major component of a HRIS model. HR can easily download or unload employee hours, and issue

cheques or payroll deposits to employees. Salaried employees can also be paid with substantially reduced risk of errors. The HRIS payroll software usually improve tax compliance for locations with multiple tax levels.

3. Employee Interface

Most HRIS packages allow for an employee to have limited user access. Employee users access a part of the database where they can update their personal information, review pay scales, change retirement benefit programs, update direct deposit information or download benefit election documents.

4. Recruitment and Retention

Finally, it can be said that recruitment and retention are the most important components of HRIS. It goes without saying that it is the anchor of all HR policies and systems. Finding new talent, acquiring them, keeping them engaged and finally being able to retain them are the major task of a HR person. HRs also have to ensure that employees are not only able to do their work, but they are also provided with the required training; receives proper compensation and benefits from the organization.

Dari komponen sumber daya manusia diatas dapat disimpulkan bahwa komponen sumber daya manusia terdiri dari 4 komponen yaitu,

manajemen waktu dan tenaga kerja, fungsi penggajian, antar muka karyawan, serta rekrutmen dan retensi. Manajemen waktu dan tenaga kerja sangat dibutuhkan dalam manajemen sumber daya manusia karena memungkinkan karyawan untuk memasukkan jam kerja mereka sendiri dan memungkinkan manajer untuk segera memverifikasi permintaan liburan, dan data tersebut secara langsung diumpungkan ke daftar gaji. Fungsi penggajian dapat dengan mudah mengubah jam kerja karyawan. Karyawan yang digaji dapat dibayar dengan risiko kesalahan yang jauh berkurang dari pada yang tidak dibayar. Antar muka karyawan dapat menjadikan kinerja yang lebih efektif, karyawan dapat menggunakan database untuk memperbarui informasi pribadi mereka, seperti skala gaji yang mereka dapat dalam 1 bulan, mengubah program tunjangan pensiun. Rekrutmen dan retensi yaitu kita dapat menemukan bakat baru dan kita dapat melatih mereka agar lebih terlatih dan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.

2.1.1.3. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi MSDM menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017:21) yaitu :

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagaian organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau kerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi msdm yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanda disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut www.keka.com , yaitu :

1. Recruitment and selection

Recruitment is the process of captivating, screening, and selecting potential and qualified candidates based on objective criteria for a particular job. The goal of this process is to attract the qualified applicants and to encourage the unqualified applicants to opt themselves out.

Before starting the process of recruitment, the companies must execute proper staffing plans and should grade the number of employees they are going to need. Forecasting of the employees should depend upon the annual budget of the organization and short-term and long-term goals of the organization.

Recruitment and selection process is very important to every organization because it reduces the costs of mistakes such as engaging incompetent, unmotivated, and underqualified employees. Firing the unqualified candidate and hiring the new employee is again an expensive process.

2. Orientation

Many organizations do not provide a thorough orientation to the new employees. This is the fundamental step to help a new employee to adjust himself with the employer and with his new job. Employee orientation program should include the objectives and goals of the

organization and how the employee can help to achieve the long-term and short-term goals of the organization.

Giving intensive orientation to the employee is one of the major functions of human resource management. The program should help the employee to know his assigned duties and his exact job description, job role, and the relationship of position to other positions in the organization. It gives clarification to the employee to take an active role in the organization.

3. Maintaining good working conditions

It is the responsibility of the human resource management to provide good working conditions to the employee so that they may like the workplace and the work environment. It is the fundamental duty of the HR department to motivate the employees. The study has been found that employees don't contribute to the goals of the organization as much as they can. This is because of the lack of motivation.

Human resource management should come up with a system to provide financial and non-financial benefits to the employee from the various departments. Employee welfare is another concept which should be managed by HR team. Employee welfare promotes job satisfaction.

4. *Managing employee relations*

Employees are the pillars of any organization. Employee relationship is a very broad concept and it is one of the crucial functions of human resource management. It also helps to foster good employee relations. They have the ability to influence behaviors and work outputs.

Management should Organize activities which will help to know an employee at the personal and professional level. Well-planned employee relations will promote a healthy and balanced relation between the employee and the employer. It is the key for the organization to be successful.

Berdasarkan fungsi manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa ada 4 fungsi yaitu, rekrutmen dan seleksi, orientasi, mempertahankan kondisi kerja yang baik, mengelola hubungan karyawan. Rekrutmen dan seleksi merupakan penyaringan dan memilih karyawan baru yang berpotensi dan berkualitas. Dilakukan proses ini agar perusahaan dapat memilih karyawan yang memenuhi standar dari perusahaan serta meminimalkan kesalahan yang dilakukan karyawan baru. Orientasi sangat penting dilakukan kepada karyawan agar karyawan dapat menyesuaikan dengan lingkungan kerja yang baru, sehingga mereka dapat bekerja dengan baik. Mempertahankan kondisi kerja yang baik yaitu apabila karyawan mendapatkan tempat kerja yang nyaman dan baik mereka akan bekerja dengan baik pula serta dapat

meminimalkan kesalahan. Mengelola hubungan karyawan sangat dibutuhkan karena dapat mempengaruhi kinerja serta hasil kerja karyawan itu sendiri.

2.1.2. Kinerja Karyawan

2.1.2.1. Pengertian Karyawan

Menurut Sedarmayanti (2007) kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan hasil dari perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Sedangkan menurut Hisbuan (2009:94), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. *Performance is completion of a task with application of knowledge, skills and abilities* (Wikipedia).

Performance is the act of performing, execution, accomplishment, fulfillment, etc (Your Dictionary). Menurut Anwar Prabu Mangku Negara (2013:67), istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Maka pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.2.2. Mengukur Kinerja Karyawan

Standart pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan.

Menurut Wilson Bangun (2012:233) Suatu pekerjaan karyawan dapat diukur melalui :

1. Jumlah pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standart pekerjaan.

Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, ketrampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

2. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standatr kuallitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakan sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak diselesaikan secara tepat waktu akan

menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakan.

5. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

Adapun cara mengukur pekerjaan suatu karyawan menurut www.skywatersearch.com, yaitu :

1. *Punctuality, Employees who regularly arrive late for work or are frequently absent from the office are unlikely to be meeting their performance objectives. The underlying issue needs to be addressed here – have they received adequate training? Do they get along with their co-workers and manager? Issues with punctuality mean an employee is not doing their job to their full potential and a negative attitude may also be affecting their colleagues.*

2. *Quality of work, The timely completion of projects to the desired standard is a key indicator in measuring employee performance. Is the work being carried out average or outstanding? Are they committing maximum effort to projects? Is their attitude affecting their ability to meet your expectations? Do they understand their personal performance objectives? The answers to those questions will help you to understand the root causes of any problems.*

3. *Observe personal habits, Perpetual bad habits can detract from employee performance. This may include indulging in office gossip, taking unauthorized breaks, disruptive behavior and the use of computers for personal reasons (such as social media, online shopping). In order to prevent these habits from being adopted by their co-workers, you must be clear on what is acceptable in your business and issue an appropriate behavioral code.*

4. *Check their attitude, A bad attitude will often manifest itself in insubordinate behavior. Again, this is indicative of an individual who is unlikely to be meeting their performance objectives. Typically, these employees will not comply with company policies and are likely to display disrespect for your company and co-workers.*

5. *Review personal presentation, Most companies operate a professional dress code appropriate to their industry sector and company culture. Employees who disregard your expectations and present a dishevelled*

or careless appearance reflect badly on your brand image. It's likely that their performance will be failing to meet your expectations too.

6. *Carry out a client survey, The consequences of poor employee performance will ultimately manifest themselves in customer service. A client survey can quickly identify issues with individuals and enable you to get your business goals back on track. A positive response means that your employee performance is meeting or exceeding your expectations.*

7. *Carry out random checks, Depending on the nature of your business consider implementing random checks against quality standards. This may include reviewing telephone calls and project meetings and inspecting records. While your employees may be aware of this policy, the random nature of the checks can motivate staff to put in a consistent performance.*

Cara mengukur kinerja karyawan diatas disebutkan ada 7 yaitu ketepatan waktu, kualitas pekerjaan, kebiasaan pribadi, periksa sikap, tinjau prestasi, lakukan surve klien, lakukan pemeriksaan acak. Ketepatan waktu yaitu antara karyawan yang datang tepat waktu dan tidak tentu saja berbeda, karyawan yang sering terlambat dan tidak hadir sudah pasti tidak dapat memenuhi targer yang telah ditentukan oleh perusahaan. Kualitas pekerjaan sangat menentukan kinerja suatu karyawan, karyawan yang bekerja dengan baik akan menghasilkan kualitas kerja yang baik pula. Kebiasaan pribadi, kebiasaan buruk

karyawan akan mempengaruhi pekerjaan, seperti menyalah gunakan fasilitas kantor. Periksa sikap, sikap yang buruk akan membuat mereka sering tidak patuh terhadap peraturan yang berlaku diperusahaan. Tinjau prestasi, karyawan yang berprestasi pasti akan selalu patuh dan berpakaian sesuai dengan aturan dan rapi. Lakukan survey klien, kinerja karyawan yang buruk akan mempengaruhi klien, klien kurang puas dengan pelayanan sehingga mereka mengurungkan niat untuk bekerja sama. Pemeriksaan acak, ini dilihat dari usaha yang perusahaan lakukan, pemeriksaan acak dilakukan untuk melihat kualitas hasil kerja.

2.1.3. Pemimpin dan Kepemimpinan

2.1.3.1. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin adalah orang yang berjalan mendahului atau orang yang secara terus terikat pada perubahan yang mendalam di dalam diri mereka sendiri dan di dalam organisasi (Eka Nuraini Rachmawati, SE. MSi : 69). Isyadi (2004), mendefinisikan beberapa pendapat bahwa kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri si pemimpin dan oleh karenanya kepemimpinan itu dikaitkan dengan sifat pebawaan (*traits*), kepribacian (*personality*), kemampuan (*ability*), dan kesanggupan (*capability*) yang kesemuanya itu mengarah kepada ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu. *Leadership is the ability of a superior to*

influence the behavior of a subordinate or group and persuade them to follow a particular course of action (Chester Bernard dalam Legacee).

Leadership is the art to of influencing and directing people in such a way that will win their obedienc, confidence, respect, and loyal cooperation in achieving common ojectives (U.S. Air Force dalam Legancee). Sarros dan Butchatsky (2007) dalam Daryanto (2007), mendefinisikan kepemimpinansebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktifitas para anggotakelompok guna untuk mencapai suatu tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat kepada individu dan organisasi.

2.1.3.2. Gaya Kepemimpinan

Menurut Hersey dan Blanchard terdapat empat gaya kepemimpinan, yaitu :

1. *Telling* / konsultatif, (orientasi tugas tinggi – hubungan rendah), yaitu pemimpin mendefinisikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, dimana, bagaimana, dan kapan untuk melakukan tugas-tugasnya.
2. *Selling* / instruksi (orientasi tugas tinggi - hubungan tinggi), yaitu pemimpin menyediakan instruksi-instruksi terstruktur bagi pengikut-pengikutnya tetapi juga sportif.
3. *Participating* (orientasi tugas rendah – hubungan tinggi), yaitu pemimpin dan pengikut saling berbagi dalam keputusan-keputusan

mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan suatu tugas dengan kualitas tinggi.

4. *Delegating* (orientasi tugas rendah – hubungan rendah), yaitu pemimpin menyediakan sedikit pengarahan secara seksama, spektif atau dukungan pribadi terhadap pengikutnya.

Adapun gaya kepemimpinan menurut fastcompany.com, yaitu :

1. *The pacesetter leader, expects and models excellence and self-direction. If this style were summed up in one phrase, it would be “Do as I do, now.” The pacesetter style works best when the team is already motivated and skilled, and the leader needs quick results. Used extensively, however, this style can overwhelm team members and squelch innovation.*
2. *The authoritative leader, mobilizes the team toward a common vision and focuses on end goals, leaving the means up to each individual. If this style were summed up in one phrase, it would be “Come with me.” The authoritative style works best when the team needs a new vision because circumstances have changed, or when explicit guidance is not required. Authoritative leaders inspire an entrepreneurial spirit and vibrant enthusiasm for the mission. It is not the best fit when the leader is working with a team of experts who know more than him or her.*
3. *The affiliative leader, works to create emotional bonds that bring a feeling of bonding and belonging to the organization. If this style were*

summed up in one phrase, it would be “People come first.” The affiliative style works best in times of stress, when teammates need to heal from a trauma, or when the team needs to rebuild trust. This style should not be used exclusively, because a sole reliance on praise and nurturing can foster mediocre performance and a lack of direction.

4. *The coaching leader, develops people for the future. If this style were summed up in one phrase, it would be “Try this.” The coaching style works best when the leader wants to help teammates build lasting personal strengths that make them more successful overall. It is least effective when teammates are defiant and unwilling to change or learn, or if the leader lacks proficiency.*

5. *The coercive leader, demands immediate compliance. If this style were summed up in one phrase, it would be “Do what I tell you.” The coercive style is most effective in times of crisis, such as in a company turnaround or a takeover attempt, or during an actual emergency like a tornado or a fire. This style can also help control a problem teammate when everything else has failed. However, it should be avoided in almost every other case because it can alienate people and stifle flexibility and inventiveness.*

6. *The democratic leader, builds consensus through participation. If this style were summed up in one phrase, it would be “What do you think?” The democratic style is most effective when the leader needs the team to buy into or have ownership of a decision, plan, or goal, or*

if he or she is uncertain and needs fresh ideas from qualified teammates. It is not the best choice in an emergency situation, when time is of the essence for another reason or when teammates are not informed enough to offer sufficient guidance to the leader.

Gaya kepemimpinan diatas ada 6 yaitu, pemimpin penentu kecepatan, pemimpin yang berwenang, pemimpin afilatif, pemimpin pembinaan, pemimpin yang memaksa, pemimpin demokratis. Pemimpin penentu kecepatan, gaya ini dapat dilakukan apabila tim sudah termotivasi dan terampil serta cekatan. Pemimpin yang berwenang, yaitu mengajak tim untuk bekerja sama dalam menuju visi dan melihat hasil akhir. Pemimpin afilatif, gaya ini dapat bekerja paling baik pada saat stres, ketika rekan tim perlu menyembuhkan dari trauma, atau ketika tim perlu membangun kembali kepercayaan. Gaya ini tidak boleh digunakan secara eksklusif, karena ketergantungan tunggal pada pujian dan pengakuan dapat menumbuhkan kinerja yang biasa-biasa saja dan kurangnya arahan. Pemimpin pembinaan, yaitu mengembangkan seorang karyawan untuk masa depan. Pemimpin yang memaksa, ini digunakan jika dituntut untuk mengambil keputusan yang harus segera diputuskan dan untuk kepatuhan para karyawan. Pemimpin demokratis, mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan suatu keputusan.

2.1.3.3. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya, adapun fungsi kepemimpinan menurut Nawawi (2006:75), yaitu sebagai berikut :

1. Fungsi Instruktif

Fungsi instruktif adalah fungsi yang bersifat komunikasi satu arah. Dengan fungsi ini seorang pemimpin berperan sebagai pengambil keputusan dan memberikan perintah kepada bawahannya.

2. Fungsi konsultatif

Fungsi konsultatif yaitu seorang pemimpin diharapkan mampu mengarahkan dan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan saran dan pendapat agar apa yang diperintahkan dapat dijalankan dengan baik.

3. Fungsi Partisipasi

Dalam fungsi partisipasi ini diharapkan seorang pemimpin dapat memberikan motivasi atau semangat kerja bagi para bawahannya.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi yaitu seorang pemimpin hendaknya dapat memberikan pelimpahan wewenang/ memberikan kepercayaan kepada bawahannya yang dianggap mampu untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, agar dapat berjalan secara efektif dan efisien.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian yaitu seorang pemimpin mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif.

Adapun fungsi kepemimpinan menurut www.smallbusiness.chron.com, yaitu :

1. *Planning*

Planning entails the setting of goals and includes the creation of a blueprint to achieve them. It is essential that manager create objectives, which serve to focus the efforts of employees, motivate them and provide a standard against which performance can be measured. Plans also serve as a guide to action and assist manager in resource allocation. For example, if growth is an objective, a budget may include funds for expansion of facilities.

2. *Organizing*

Another important managerial function is organizing, which can be defined as the allocation of resources to achieve goals. It is clear that this function relates to the planning function, as goals must be set before organizational resources can be deployed to assist in the achievement of them. An important component of organizing is the defining of the chain of command and the utilization of human resources.

3. *Leading*

Without the ability to influence subordinates toward goal achievement, a manager cannot be effective. No matter how well-crafted the objectives or how well-organized the resources, nothing can be achieved if employees are unwilling or unable to work toward the objectives. Manager who lack the ability to influence subordinates are often ineffective and find it difficult to motivate their workers to increase productivity.

4. *Controlling*

Control can be defined as a methodical process through which managers monitor employees and their activities to ensure that they are in alignment with the company's objectives. Control is an extremely important management function, as without it organizational activities would go unchecked, leading to inefficiencies and unfulfilled targets. The control exercise allows managers to take corrective action and contains an element of feedback so that there can be continuous improvement.

Berdasarkan fungsi kepemimpinan diatas ada 4 fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengontrol.

Perencanaan perlu dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Pengorganisasian yaitu mengalokasi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan. Memimpin yaitu untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan. Mengontrol yaitu

untuk memantau karyawannya agar meminimalkan pelanggaran dan tetap pada tujuan perusahaan.

2.1.3.4. Tipe Pemimpin dan Kepemimpinan

Adapun tipe pemimpin dan kepemimpinan menurut Eka Nuraini Rachmawati, SE. Msi (2004: 70), yaitu :

1. Kepemimpinan kharismatik, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi pengikut berdasarkan bakat supra natural dan kekuatan yang menarik. Para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku tertentu. Pemimpin kharismatik adalah mereka yang memiliki pengaruh kharismatik terhadap para pendukung mereka dalam tingkat yang tinggi secara luar biasa (Eka Nuraini Rachmawati, SE. Msi, 2004: 70).

Pemimpin kharismatik memiliki karakteristik :

1. Percaya diri, mereka benar-benar percaya akan penilaian dan kemampuan.
2. Visi yang jelas yang merupakan tujuan ideal yang mengajukan suatu masa depan yang lebih baik pada status quo.
3. Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan gamblang.
4. Keyakinan yang kuat mengenai visi itu. Pemimpin kharismatik memiliki komitmen yang kuat dan bersedia mengambil resiko pribadi yang tinggi.

5. Kepekaan lingkungan. Mereka mampu membuat peniaian yang realistis terhadap kendala lingkungan untuk menghasilkan perubahan.
2. Pemimpin transaksional, yaitu pemipin mengenal apa yang diinginkan atau disenangi para pengikutnya dan membantu mereka mencapai pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan.

Pemimin transaksional memiliki karakteristik :

1. Imbalan tergantung, mengontrakan pertukaran imbalan untuk usaha, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik dan mengakui prestasi.
2. Manajemen dengan pengecualian (aktif), menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standart, mengambil tindak koreksi.
3. Manajemen degan pengecualian (pasif), hanya ikut campur jika standart tidak dipenuhi.
4. Laissez-faire, melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.
3. Kepemimpina transformasional, yaitu kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orisinil dan utuk imbalan internal.

Pemimpin transformasional memiliki karakteristik :

1. Kharisma, memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan.

2. Inspirasi, mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana.
3. Rangsangan intelektual, menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti
4. Pertimbangan yang diindividualkan, memberikan perhatian pribadi, memperlakukan tiap karyawan secara individual, melatih dan menasehati bawahannya.

Adapun tipe pemimpin dan kepemimpinan menurut www.td.org, yaitu :

1. *Managerial Leader*

A managerial leader is the least effective of the five types of leaders. They have the least influence. People only follow them because they have to. They are not in the position to serve others. Their desire is to be served by others because they are in the position. They see others as tools to use to complete the objective for the day. They prefer to make decisions. Their weakness is character development.

Here's a brief review of characteristics:

- *Character is weak.*
- *Desire is "to be served" rather than "to serve."*
- *They have a scarcity mindset.*
- *Competency can range from undeveloped to highly developed.*

- *Focus is on managing (directing/controlling) people and processes.*
- *Values the position more than the people.*
- *Strength comes from power, control, formal authority, and personal results.*

2. Relational Leader

A relational leader builds relationships in order to influence others. People want to follow them because of who they are, not what they know. They develop mutual respect with others and work well with them. Although people want to follow them, they have not developed specialized knowledge. Their weakness is not making the necessary sacrifices to develop their competency.

Here's a brief review of characteristics:

- *Character is strong.*
- *Desire is to serve.*
- *They have an abundance mindset.*
- *Competency is undeveloped and generalized.*
- *Focus is on leading (influencing/releasing) people.*
- *Values people more than the position.*
- *Strength comes from relationships and moral authority.*

3. Motivational Leader

A motivational leader seeks mutual benefit for themselves, others, and the organization. People want to follow them because of who they are and what they know. They influence others from the outside. They are process focused. They are trusted and deliver results for themselves, their families, their team, their organization, their customers, their suppliers, and their community. Their weakness is not making the necessary sacrifices to reproduce other motivational leaders.

Here's a brief review of characteristics:

- *Character is strong.*
- *Desire is to serve.*
- *They have an abundance mindset.*
- *Competency is developed and specialized.*
- *Focus is on leading (influencing/releasing) people, managing the processes, and getting results.*
- *Values people more than the position.*
- *Strength comes from relationships, moral authority, and team results.*

4. Inspirational Leader

An inspirational leader inspires managerial and relational leaders to become motivational leaders. Their focus is on growing themselves in order to inspire others to grow. They influence others on the inside.

They are people-focused not process-focused. They focus heavily on character development. True inspirational leaders are followed because of how much they care and who they are on the inside. They are inspired by the growth of those following them.

Here's a brief review of characteristics:

- *Character is stronger.*
- *Desire is to serve and develop others.*
- *They have an abundance mindset.*
- *Competency is highly developed and specialized.*
- *Focus is on leading (influencing/releasing) people and developing motivational leaders.*
- *Values people more than the position.*
- *Strength comes from relationships, moral authority, and the growth of others.*

5. Transformational Leader

A transformational leader's passion and purpose is to transform others. They are the most influential of the five types of leaders and are highly respected. Their reputation precedes them. They are well known for developing leaders. Their influence touches people in all industries and across multiple generations. They have influenced many leaders for many years. Their influence is continuously being

transferred through many other leaders at many different times in multiple locations.

Here's a brief review of characteristics:

- *Character is strongest.*
- *Desire is to serve and to develop others.*
- *They have an abundance mindset.*
- *Competency is highly developed and specialized.*
- *Focus is on leading (influencing/releasing) people and developing motivational and inspirational leaders.*
- *Values people more than the position.*
- *Strength comes from relationships, moral authority, growth of others, and the respect they have earned.*

Tipe pemimpin ada 5 yaitu, pemimpin manajerial, pemimpin rasional, pemimpin motivasi, pemimpin inspirasi, pemimpin transformasional. Pemimpin manajerial yaitu pemimpin yang harus diikuti, pemimpin harus dilayani tidak untuk melayani. Pemimpin rasional yaitu pemimpin untuk mempengaruhi orang lain, untuk mengembangkan rasa saling menghormati. Pemimpin motivasi yaitu Orang ingin mengikuti mereka karena siapa mereka dan apa yang diketahui serta mempengaruhi orang lain dari luar, fokus pada proses. Mereka dipercaya dan memberikan hasil untuk diri sendiri, keluarga, tim, organisasi, pelanggan, pemasok, dan komunitas. Pemimpin inspirasi fokusnya adalah mengembangkan diri sendiri untuk menginspirasi orang lain untuk tumbuh. Mereka mempengaruhi

orang lain di dalam dan berfokus pada orang yang tidak berfokus pada proses. Pemimpin transformasional, Semangat dan tujuan pemimpin ini adalah untuk mentransformasikan orang lain. Mereka adalah yang paling berpengaruh dari lima tipe pemimpin dan sangat dihormati. Reputasi mereka mendahului mereka.

2.1.4. Disiplin

2.1.4.1. Pengertian Disiplin Kerja

Singodimejo (2002) dalam (Edy Sutrisno,2014:86) mengatakan disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Menurut Terry (dalam Tohardi,2002) dalam bukunya (Edy Sutrisno,2014:87) disiplin adalah, merupakan alat penggerak karyawan. *Organizational Discipline is the practice of self-restraint and learning to follow the best course of action which may not be ones' desire. In team activities, where several individuals work towards a same goal, discipline is of utmost importance.*

Hisibuan (2003;193) menyatakan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang gmenaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. *Discipline is the regulation and modulation of human activities to produce a controlled performance. The real purpose of discipline is quite simple. It is to encourage employees to confirm to established standards of job performance and to behave sensibly and safely at work.* Arifin dan Barnawi (2012 : 112), disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun,

terus-menerus, dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.

Iriani (2010) kedisiplinan karyawan mutlak diperlukan agar seluruh aktivitas yang sedang dan akan dilaksanakan berjalan sesuai mekanisme yang telah ditentukan. Menurut Keith Davis (1985:366) dalam bukunya (Anwar Prabu Mangkunegara,2013:129) disiplin kerja adalah sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi

2.1.4.2. Bentuk Disiplin Kerja

Anwar Prabu Mangkunegara (2013:129) mengatakan bahwa ada dua bentuk disiplin kerja, yaitu :

1. Disiplin preventif

Disiplin preventif yaitu suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara disiplin preventif pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

2. Disiplin korektif

Disiplin korektif yaitu suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif pegawai yang melanggar perlu

diberi sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai yang melanggar peraturan, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Adapun bentuk disiplin kerja menurut smallbusiness.chron.com, yaitu :

1. *Verbal warning*

Verbal warnings are informal methods that put employees on notice that they have engaged in behavior or actions that can lead to more serious consequences if not immediately corrected. The first step in many progressive discipline policies is a verbal warning, which means a supervisor or manager talks to the employee and advises him of the action or behavior that conflicts with the company's expected performance and conduct standards. Poor attendance is an example of an employee action that may be considered a valid reason for verbal warning. Until the employee's absenteeism disrupts the workforce, results in missed deadlines and results in additional work for co-workers, a verbal warning may be all that's necessary to encourage the employee to focus on improving his attendance.

Bentuk disiplin kerja yaitu peringatan lisan. Peringatan lisan yaitu apabila karyawan melakukan pelanggaran yang bertentangan dengan perusahaan maka pimpinan berhak memberitahu atau memberi peringatan secara lisan kepada karyawan tersebut.

2.1.4.3. Indikator-indikator Disiplin Kerja

Adapun indikator-indikator kedisiplinan menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:194) yaitu :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatannya.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya.

4. Keadailan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan.

Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairan kerja, dan prestasi kerja bawahannya.

6. Sanksi hukuman

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

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan.

Adapun indikator disiplin kerja menurut www.linkedin.com, yaitu :

1. *Being on Time*

Being on time is one of the single biggest indicators of self-discipline. In the Navy, we had a saying, if you're not 15 minutes early then you're late. Being on time isn't about showing up 1 minute prior to or even 5. It's about showing up early and ready. You can tell a lot about a person's self-discipline simply based on if they show up on time.

Self-discipline takes a large amount of small actions working in conjunction with one another to reach an end goal as does being punctual. Showing up on time requires finishing your prior task early, giving yourself ample time to get ready. It's making sure you've gotten all your essentials before reaching your destination (gas, assignment etc.) It sound simple but many people lack this basic skill. Simply not going to bed early enough and hitting the snooze button 5 minutes when waking up all compound into someone being late. If that is how someone treats their micro decisions, it will be ultimately determine their macrolife.

2. Patience

Patience is one of the oldest virtues in history. Almost every successful story has an element of patience. People tend to confuse patience nowadays with inaction or laziness. Patience is wanting to take actions while having a plan ready to go but just waiting a certain well defined condition. Too many times I've witnessed people just not act or act prematurely and then quit. Patience is working working hard and continuously moving forward even if the results of your labour aren't visible right away. Patience is eating correctly, going to the gym and maintaining a regime even if you do not lose/gain the weight that you wanted. Patience is wanting to invest but waiting for the certain announcement before jumping the gun. The person who wins is the person who waits with a plan in hand. Patience is the crux of

emotional intelligence because patience is “the capacity to accept or tolerate delay, trouble, or suffering without getting angry or upset.

Indikator disiplin kerja diatas ada 2 yaitu tepat waktu, dan kesabaran. Tepat waktu yaitu kita harus tepat waktu dalam melakukan segala hal dan berusaha untuk tidak terlambat. Ketepatan waktu akan mempengaruhi kedisiplinan dan hasil kerja. Kesabaran yaitu kondisi untuk menerima atau menoleransi hal yang bertolak belakang dengan apa yang kita inginkan untuk masa depan yang lebih baik dan untuk meminimalkan kesalahan serta meningkatkan kedisiplinan.

2.1.5. Komitmen Organisasi

2.1.5.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Mathis dan Jackson (2000) memberikan definisi, “*organizational commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*” (komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi). *Organisational commitment is the individual’s psychological attachment to an organisation* (www.oxford-review.com).

Sopiah (2008:155) mendefinisikan komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasi

mencangkup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota dan kemauan anggota pada organisasi (Licoln dalam Sopiah 2008:155)

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana karyawan merasa terikat oleh organisasi dan ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut serta mengabdikan diri untuk kepentingan organisasi Luthans (2008). Tobing (2009:31), komitmen organisasi dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan dedikasi individu dalam memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Menurut Colquitt, Lepine, dan Wesson (dalam Donni Juni Priansa, 2016 : 233), komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai tetap bertahan menjadi anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mengejar pekerjaan lain.

2.1.5.2. Macam-macam Komitmen Organisasi

Menurut Mayer, Allen, dan Smith dalam Spector (1998) mengemukakan bahwa ada tiga macam komitmen organisasional, yaitu :

1. *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
2. *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
3. *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya

kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

2.1.5.3. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen karyawan pada organisasi ditentukan pada beberapa faktor. Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut Dyne dan Graham (dalam Donni Juni Priansa, 2016 : 243), yaitu :

1. Personal

a. Ciri kepribadian tertentu

Ciri-ciri kepribadian tertentu seperti teliti, *extrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit.

b. Usia dan masa kerja

Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

c. Tingkat pendidikan

Makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmen semakin rendah.

d. Jenis kelamin

Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam mencapai karir, sehingga komitmennya lebih tinggi.

e. Status perkawinan

Pegawai yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya.

f. Keterlibatan kerja

Tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

2. Situasional

a. Nilai (value) tempat kerja

Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling kererikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi dan trust akan mempermudah setiap pegawai untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat.

b. Keadilan organisasi

Keadilan organisasi meliputi, keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi

c. Karakteristik pekerjaan

Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal.

d. Dukungan organisasi

Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai memersepsi bahwa organisasi memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

3. Posisional

a. Masa kerja

Masa kerja yang lama akan membuat pegawai semakin komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang pegawai untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi.

b. Tingkat pekerjaan

Berbagai penelitian menyebutkan status sosioekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

Komitmen organisasional pegawai tidak terjadi begitu saja, akan tetapi melalui proses yang cukup panjang serta bertahap. Komitmen organisasional pegawai dipengaruhi beberapa faktor menurut McShane dan Glinow (dalam Donni Juni Priansa 245 : 2016), yaitu :

1. Keadilan dan kepuasan kerja

Hal yang paling penting mempengaruhi loyalitas pegawai adalah pengalaman kerja yang adil dan positif. Komitmen organisasional pegawai sulit untuk dicapai jika pegawai menghadapi beban kerja yang meningkat namun justru keuntungan yang diperoleh organisasi hanya dinikmati oleh pimpinan atau manajer tingkat atas saja. Oleh karena itu, organisasi dapat membangun komitmen organisasi dengan berbagai keuntungan yang diperoleh organisasi, tidak

hanya untuk pimpinan dan manajer tingkat atas, namun juga pegawai dalam level yang lebih teknis dan operasional.

2. Keamanan kerja

Pegawai membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan organisasi. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana pegawai percaya usaha mereka akan dihargai oleh organisasi, pimpinan, maupun manajer organisasi. Disisi lain, ketidakamanan kerja mengakibatkan hubungan kontrak yang lebih formal tetapi dengan hubungan timbal balik yang rendah. Tidak mengherankan jika ancaman PHK adalah salah satu pukulan terbesar bagi loyalitas pegawai, bahkan diantara mereka yang pekerjaannya tidak beresiko.

3. Pemahaman organisasi

Pemahaman organisasi merupakan identifikasi secara personal terhadap organisasi. Sikap ini akan menguat ketika pegawai memiliki pemahaman yang kuat tentang organisasi. Pegawai secara rutin harus diberikan informasi mengenai kegiatan organisasi dan pengalaman pribadi dari bagian lain.

4. Keterlibatan pegawai

Pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan organisasi. Melalui partisipasi tersebut maka pegawai mulai melihat organisasi sebagai refleksi dari keputusan mereka. Keterlibatan

pegawai juga membangun loyalitas karena dengan melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan berarti organisasi mempercayai pegawainya.

5. Kepercayaan pegawai

Kepercayaan berarti keyakinan pegawai terhadap organisasi. Kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik. Untuk memperoleh kepercayaan, maka diantara kedua belah pihak harus saling mempercayai. Kepercayaan penting bagi komitmen organisasional karena menyentuh jantung dari hubungan kerja. Pegawai merasa wajib bekerja untuk organisasi hanya ketika mereka mempercayai pemimpin mereka.

Adapun faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut en.wikipedia.org, yaitu :

1. *Role Stress*

Dysfunctions in role performance have been associated with a large number of consequences, almost always negative, which affect the well being of workers and functioning of organizations. An individual's experience of receiving incompatible or conflicting requests (role conflict) and/or the lack of enough information to carry out his/her job (role ambiguity) are causes of role stress. Role ambiguity and conflict decrease worker's performance and are positively related to the probability of the workers leaving the organization. Role conflict and

ambiguity have been proposed as determining factors of workers' job satisfaction and organizational commitment.

2. Empowerment

Empowerment in the workplace has had several different definitions over the years. It has been considered 'energizing followers through leadership, enhancing self efficacy by reducing powerlessness and increasing intrinsic task motivation.' A psychological view of empowerment describes it as 'a process of intrinsic motivation, perceived control, competence, and energizing towards achieving goals.' There are two prominent concepts of empowerment. The first is Structural Empowerment which comes from the Organizational/Management Theory and is described as the ability to get things done and to mobilize resources. The second is Psychological Empowerment which comes from Social Psychological models and is described as psychological perceptions/attitudes of employees about their work and their organizational roles.

3. Job Insecurity and Employability

In a study conducted by De Cuyper research found that workers who were on fixed-term contracts or considered "temporary workers" reported higher levels of job insecurity than permanent workers. Job insecurity was found to negatively correlate with job satisfaction and affective organizational commitment in permanent workers. The study

also found that job satisfaction and organizational commitment were highly correlated with being a permanent worker.

4. Distribution of Leadership

A study conducted by Hulpia et al. focused on the impact of the distribution of leadership and leadership support among teachers and how that affected job satisfaction and commitment. The study found that there was a strong relationship between organizational commitment and the cohesion of the leadership team and the amount of leadership support. Previously held beliefs about job satisfaction and commitment among teachers was that they were negatively correlated with absenteeism and turnover and positively correlated with job effort and job performance. This study examined how one leader (usually a principal) effected the job satisfaction and commitment of teachers. The study found that when leadership was distributed by the 'leader' out to the teachers as well workers reported higher job satisfaction and organizational commitment than when most of the leadership fell to one person. Even when it was only the perception of distributed leadership roles workers still reported high levels of job satisfaction/commitment.

Berdasarkan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi diatas ada 4 yaitu, peran stres, pemberdayaan, pekerjaan ketidak amanan dan kemampuan kerja, serta distribusi kepemimpinan. Peran stres berpengaruh terhadap komitmen organisasi stres yang terlalu berat akan

menyebabkan karyawan tidak betah dengan tempat kerja dan menimbulkan rasa ingin keluar dari pekerjaannya tersebut. Pemberdayaan karyawan yang diberdayakan dengan baik cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi serta rasa memiliki terhadap perusahaan dimana kita bekerja. pekerjaan ketidak amanan dan kemampuan kerja, karyawan yang merasa aman tentu akan bekerja dengan baik, seorang yang sudah menjadi pekerja tetap lebih merasa aman dibandingkan dengan karyawan kontrak. Kemampuan yang sesuai dengan pekerjaannya akan sangat mempengaruhi kinerja serta hasil kerja dan komitmen terhadap organisasi. Distribusi kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap komitmen organisasi karena pemimpin yang menghargai karyawannya akan membuat karyawannya merasa aman dibandingkan dengan pemimpin yang kurang memperhatikan karyawannya. Selain itu karyawan juga akan merasa nyaman dan senang terhadap tempat dimana ia bekerja.

2.1.5.4. Dampak Komitmen Organisasi

Adapun dampak dari komitmen organisasi menurut sopiah (dalam Donni Juni Priansa, 2016 : 236), dapat ditinjau dari dua sudut yaitu :

1. Ditinjau dari sudut organisasi

Pegawai yang berkomitmen rendah akan berdampak pada turnover, tingginya absensi, meningkatkan kelambanan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada organisasi.

Apabila komitmen pegawai rendah maka hal tersebut dapat memicu perilaku pegawai yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya yaitu terhadap reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi yaitu menurunkan laba organisasi.

2. Ditinjau dari sudut pegawai

Komitmen pegawai yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir pegawai tersebut.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian tersebut sangatlah penting untuk diungkapkan, karena dapat digunakan sebagai sumber informasi serta bahan acuan yang sangat berguna bagi penelitian ini.

Tabel 2.1 penelitian terdahulu

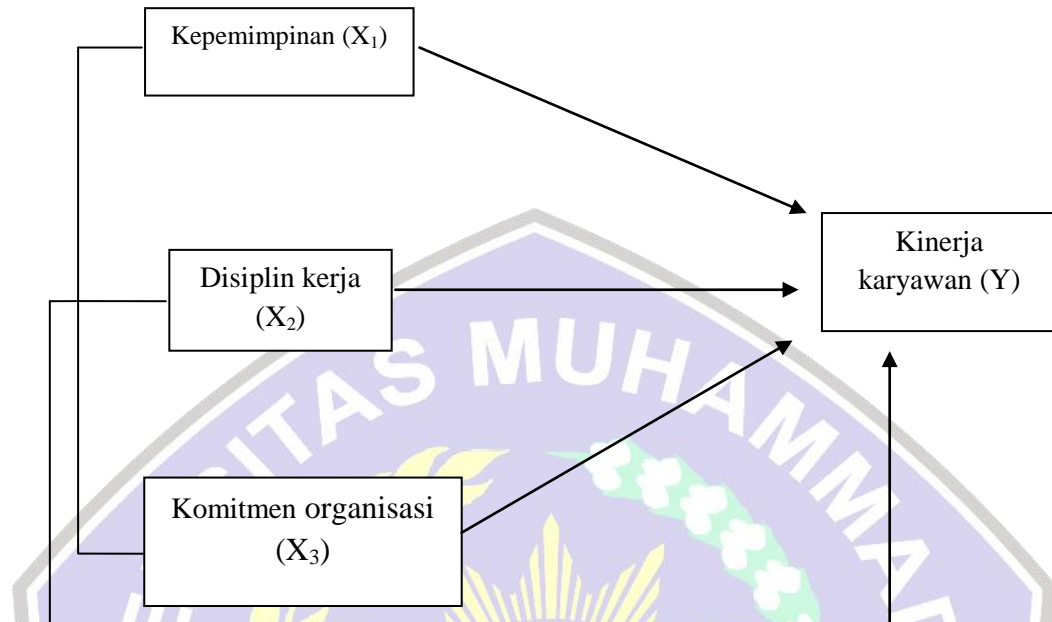
No	Peneliti dan tahun	Judul penelitian	Metode analisis	Hasil penelitian
1	Yanti Komala Sari, 20014	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Patra Komala Dumai	Analisis regresi linier berganda	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian membuktikan aspek kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT Patra Komala • Hasil penelitian membuktikan aspek motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT

				<p>Patra Komala</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian membuktikan aspek disiplin tidak mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Patra Komala • Hasil penelitian membuktikan secara bersama-sama kepemimpinan, motivasi dan disiplin mempunyai pengaruh yang signifikan
2	Stela Timbuleng, 2015	Etos kerja, disiplin kerja, dan komitmen organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT Hasjrat Abadi cabang Manado	Analisis regresi linier berganda	<ul style="list-style-type: none"> • Etos kerja, disiplin kerja, dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Hasjrat Abadi cabang Manado • Etos kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Hasjrat Abadi cabang Manado • Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Hasjrat Abadi cabang Manado • Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Hasjrat Abadi cabang Manado
3	Gerald Rapar,	Pengaruh komitmen organisasi, disiplin	Analisis regresi linier	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel komitmen organisasi, disiplin kerja

	2016	kerja, dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan kantor wilayah badan pertahanan nasional provinsi Sulawesi Utara	berganda	<p>dan pemberdayaan karyawan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan kantor wilayah badan pertahanan nasional provinsi sulawesi utara</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variabel komitmen secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan kantor wilayah badan pertahanan nasional provinsi sulawesi • Variabel disiplin kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan kantor wilayah badan pertahanan nasional provinsi sulawesi • Variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan kantor wilayah badan pertahanan nasional provinsi sulawesi
4	Ibnu Yarham Yamanie, Syaharuddin Y, 2016	Pengaruh penilaian prestasi kerja, komitmen organisasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT pelabuhan Indonesia IV cabang samarinda	Analisis regresi linier berganda	<ul style="list-style-type: none"> • Prestasi kerja, komitmen organisasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dijelaskan dibawah ini :



Gambar 1. Kerangka pemikiran

Sumber : Penulis 2018

2.4. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis diatas, maka dapat ditulis hipotesis sebagai berikut :

1. **H₀₁** : “Tidak terdapat pengaruh antara kepemimpinan,disiplin kerja dan komitmen organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan tetap pada PT. Dwi Prima Sentosa Ngawi”.

H_{a1} : “Terdapat pengaruh antara kepemimpinan, disiplin kerja dan komitmen organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan tetap pada PT. Dwi Prima Sentosa Ngawi”.

2. **H₀₂** : “Tidak terdapat pengaruh antara kepemimpinan, disiplin kerja dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan tetap pada PT. Dwi Prima Sentosa Ngawi”.

H_{a2} : “Terdapat pengaruh antara kepemimpinan, disiplin kerja dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan tetap pada PT. Dwi Prima Sentosa Ngawi”.

3. **H₀₃** : “Variabel disiplin kerja bukan merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan tetap pada PT. Dwi Prima Sentosa Ngawi”.

H_{a3} : “Variabel disiplin kerja merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan tetap pada PT. Dwi Prima Sentosa Ngawi”

