

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Gaya Kepemimpinan**

###### **a. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan dari pada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu. Dengan demikian dibutuhkan seorang pemimpin yang akan memimpin dan mewujudkan suatu tujuan yang telah disepakati. Menurut Yuki (2005), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins (2006), kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu, kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-

peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai, 2004). Demikian halnya Locander et al. (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan mengandung makna pemimpin mempengaruhi yang dipimpin tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, 1992). Menurut James *et. al.* (1996) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Menurut (Tampubolon, 2007) Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin memanfaatkan kekuatan yang tersedia untuk memimpin para karyawannya. Likret, (1961) dalam Handoko, (2003) mengemukakan dua kategori gaya kepemimpinan dasar yaitu : orientasi karyawan dan orientasi tugas. Dari dua kategori dasar

gaya kepemimpinan disusun suatu model empat tingkat efektifitas manajemen.

- a. Sistem 1, manajer membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintah para bawahan untuk melaksanakannya. Standar dan metode pelaksanaannya juga secara kaku ditetapkan oleh manajer.
- b. Sistem 2, manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi bawahan kebebasan untuk memberikan komentar terhadap perintah-perintah tersebut. Bawahan juga diberi berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.
- c. Sistem 3, manajer menetapkan tujuan-tujuan dan memberikan perintah-perintah setelah hal-hal itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas. Penghargaan lebih digunakan untuk memotivasi bawahan daripada ancaman hukuman.
- d. Sistem 4, tujuan-tujuan ditetapkan dan keputusan-keputusan kerja dibuat oleh kelompok. Bila manajer yang secara formal membuat keputusan, mereka melakukan setelah mempertimbangkan saran-saran dan pendapat-pendapat dari para anggota kelompok. Untuk memotivasi bawahan, manajer tidak hanya menggunakan penghargaan-penghargaan ekonomis tetapi juga mencoba memberikan kepada bawahan perasaan dibutuhkan dan penting.

Berbagai tipe dan gaya kepemimpinan banyak dijumpai dalam kehidupan sehari-hari. Dalam melakukan kegiatan menggerakkan atau memberikan motivasi kepada bawahannya, berbagai cara dapat

dilakukan oleh seorang pemimpin yakni dengan melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah pada pencapaian tujuan organisasi.

#### **b. Tipe-tipe Gaya Kepemimpinan**

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

##### 1) Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

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

##### 2) Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- a) Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan
- b) Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan
- c) Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan

- d) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya
- 3) Tipe pemimpin yang paternalistik
- a) Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
  - b) Bersikap terlalu melindungi
  - c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
  - d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif
  - e) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
  - f) Sering bersikap mau tahu
- 4) 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.

- 5) Tipe pemimpin yang demokratis

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

- a) Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan
- b) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan
- c) Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya

- d) Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Sedangkan Robins (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

- 1) Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a) Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b) Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c) Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

e) Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

## 2) Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya.

Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a) Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b) Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c) Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d) *Laissez-Faire*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

## 3) 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. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a) Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
  - b) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
  - c) Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
  - d) Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.
- 4) 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. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

### **c. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Ada beberapa indikator variabel yang akan di teliti yaitu menurut Hasibuan (2007) dalam penelitian Narita ,R. Yolla Permata (2008) yang meliputi :



### 1) Pengambilan Keputusan

a) Pengambilan keputusan merupakan hal yang paling utama dan penting dalam menjalani dan menghadapi permasalahan yang timbul di setiap perusahaan. Hal ini didasari apakah keputusan diambil oleh pemimpin sendiri, diambil bersama-sama antara pemimpin dan karyawan, atau bahkan diambil oleh mayoritas suara karyawan.

### b) Perilaku Pemimpin

Keberhasilan suatu perusahaan dapat ditentukan melalui sikap dan perilaku seorang pemimpin kepada bawahannya sehingga dapat menggerakkan karyawan agar bekerja semaksimal mungkin. Salah satu dengan cara memberikan pengarahan, perhatian, saran, imbalan.

### c) Orientasi Kepemimpinan

peninjauan untuk menentukan sikap (arah, tempat, dan sebagainya) yang tepat dan benar dalam meentukan keputusan-keputusan yang akan diambil.

## 2. Pengembangan Karir

### a. Pengertian Pengembangan Karir

Suatu karir mencerminkan perkembangan para anggota organisasi (karyawan) secara individu dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, suatu karir menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka didalam sebuah organisasi. Karir pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam admimistrasi personalia.

Menurut Hani Handoko (1991) suatu karir adalah semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (atau dipegang) selama kehidupan kerja seseorang. Karir menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

Menurut Casio dalam buku Bambang Wahyudi (2007) mengatakan bahwa karir adalah "Rangkaian promosi jabatan atau mutasi jabatan yang lebih tinggi dalam jenjang hirarki yang dialami oleh seorang karyawan selama masa kerjanya". Menurut Mejia (2007) pengembangan karir dapat diartikan sebagai upaya formal dan berkelanjutan yang berfokus pada pengembangan terhadap karyawan yang lebih baik. Menurut Dessler dan Tan Chwee Huat (2009) pengembangan karir merupakan rangkaian kegiatan seumur hidup.

Menurut Martoyo (2007) pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan organisasi yang bersangkutan. Menurut I Komang Ardana, dkk (2012) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh department personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur dan jenjang organisasi.

Pengembangan karir adalah suatu yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan organisasi yang bersangkutan. Bagaimanapun juga pengembangan karir masing-masing anggota dalam organisasi tentunya

tidak sama, karena amat tergantung dari berbagai faktor. Titik sentral untuk meniti karir pada dasarnya terletak pada tiga hal yaitu:

- 1) Kemampuan intelektual
- 2) Kemampuan dalam kepemimpinan
- 3) Kemampuan manajerial

Ketiga hal tersebut senantiasa dibina oleh setiap karyawan atau anggota organisasi apapun, terutama mereka yang potensial kalau ingin maju dalam karirnya.

Menurut Robbins (1996) Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Bernardin dan Russel (1998) pengembangan karir merupakan hasil dari integrasi antara perencanaan karir individu dengan proses manajemen karir organisasi. Menurut Simamora (1995) mengatakan pengembangan karir adalah tindakan-tindakan perseorangan yang dilakukan oleh seorang untuk melaksanakan suatu rencana karir. Sehingga pengembangan karir dapat dikatakan suatu kondisi yang

menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

#### **b. Tujuan Pengembangan Karir**

Tujuan dari pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan untuk masa sekarang dan masa depan. Seperti yang dikemukakan oleh Veizhai Rivai (2004) bahwa pengembangan karir yang dirancang dengan baik akan membantukaryawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan. Menurut Anwar Prabu Mangunegara (2005) adapun tujuan pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

Ketika seorang karyawan sukses mencapai tujuan kerjanya yang kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini menunjukkan perusahaan dan tujuan individu tercapai.

2) Menunjukkan kebutuhan kesejahteraan pegawai

Dengan melakukan perencanaan karir, perusahaan telah meningkatkan kesejahteraan pegawai sehingga loyalitas semakin tinggi.

3) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka

Pengembangan karir menyadarkan pegawai bahwa mereka memiliki kemampuan, karena dengan posisi lebih tinggi diberi tanggung jawab yang lebih tinggi juga sesuai dengan potensi dan keahlian.

- 4) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan  
Pengembangan karir memperkuat hubungan pegawai dengan perusahaannya
- 5) Membuktikan tanggung jawab social  
Pengembangan karir membawa iklim kerja yang positif
- 6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan  
agar tujuan perusahaan tercapai
- 7) Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian  
Pengembangan karir dapat menjadikan *turnover* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif
- 8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial  
Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial
- 9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai  
Mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian
- 10) Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang. karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang karena penempatan posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

**c. Indikator Pengembangan Karir**

Ada beberapa indikator variabel yang akan di teliti antara lain Sondang P.Siagian (2006) yang meliputi :

1) Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah suatu kegiatan yang mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadi hal yang paling penting untuk memajukan karir.

2) Kesetiaan pada organisasi

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran kerja.

3) Mentors dan sponsor

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karir informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan karir bagi orang lain, bila mentor dapat memomosisikan karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir maka ia menjadi sponsor.

4) Dukungan dari para bawahan

Seorang atasan harus berhubungan langsung dengan bawahan-nya. Agar terjadi suatu proses keikutsertaan bawahan dalam menjalankan dan mendukung proses pengembangan karir dalam mencapai tujuan perusahaan.

5) Kesempatan untuk bertumbuh.

Seorang karyawan yang berupaya meningkatkan kemampuannya maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

#### **d. Komponen Sistem Pengembangan Karir**

Adapun komponen-komponen sistem pengembangan karir adalah Bernardin (2003):

- 1) *Self-Assessment Tools*, alat penilaian yang digunakan untuk menentukan karir.
- 2) *Individual Counseling*, yang membantu karyawan merencanakan karirnya melalui konseling.
- 3) *Information Service*, tersedianya informasi dan sistem komunikasi dalam organisasi.
- 4) *Organizational Assessment Program*, berupa metode menilai potensi pengembangan karyawan untuk tumbuh dan berkembang dalam organisasi.
- 5) *Development Programs*, program-program pelatihan dan pengembangan dalam organisasi.
- 6) *Career Program for Special Target Group*, program karir bagi pribadi-pribadi yang memiliki kekhususan.

#### **e. Tahap-Tahap Pengembangan Karir**

Tahapan-tahapan pengembangan karir dalam organisasi merupakan tahapan waktu dan usia seseorang sejak memasuki organisasi hingga usia pension. Veithzal Rivai (2004) menjelaskan bahwa kebutuhan dan ekspektasi individu berubah melalui tahapan-tahapan sebagai berikut :

- 1) Tahap awal/tahap pembentukan, merupakan suatu tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahuntahun awal pekerjaannya.

- 2) Tahap lanjutan adalah tahap dimana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri, dan kebebasan.
- 3) Tahap mempertahankan, tahap ini individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihny sebagai hasil pekerjaan dimasa lalu. Individu telah merasa terpuaskan baik secara psikologis maupun finansial.
- 4) Tahap pensiun, dimana dalam tahap ini individu telah menyelesaikan satu karir, dan dia akan berpindah ke karir yang lain, dan individu memiliki kesempatan untuk mengekspresikan aktualisasi diri yang sebelumnya tidak dapat dilakukan.

#### **f. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir**

Masing-masing organisasi membentuk pengembangan karir tergantung pada jalur karir yang direncanakan, jalur karir dibuat tergantung pada kebutuhan dan situasi perusahaan itu sendiri, umumnya yang dilakukan perusahaan adalah pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi. Menurut Bambang Wahyudi (2007) bentuk-bentuk pengembangan karir ini terdiri dari :

- 1) Pendidikan dan pelatihan adalah suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan. Pelatihan sebagai bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan



metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori. Menurut Veithzal Rivai (2004) ”Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja dimasa mendatang”.

## 2) Mutasi

Menurut Bambang Wahyudi (2007), mutasi personal posisi atau *personal transfer* diartikan sebagai suatu perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan atau tempat kerja dari seseorang tenaga kerja yang dilakukan baik secara vertikal maupun horizontal. Mutasi secara vertikal adalah karyawan dipindahkan pada posisi jabatan dan pekerjaan yang lebih tinggi atau rendah dari sebelumnya. Sedangkan mutasi horizontal adalah terjadinya perubahan posisi jabatan dan pekerjaan akan tetapi masih dalam level tingkat yang sama”.

Mutasi Vertikal terdiri atas:

### 1) Promosi

Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan di ikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak serta status social seseorang.

Promosi ini mempunyai bentuk-bentuk sebagai berikut:

#### a) Promosi sementara

Promosi sementara atau dikenal sebagai *Temporary Promotion* merupakan suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara. Bentuk promosi ini biasanya digunakan apabila organisasi harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu karena

pejabat yang bersangkutan sakit, cuti, atau alasan lain. Promosi sementara ini tidak diikuti dengan perubahan pendapatan bagi karyawan tersebut.

b) Promosi Tetap

Suatu promosi tetap atau *Permanent Promotion* adalah suatu bentuk promosi yang berlangsung dalam jangka waktu relatif lama dan bersifat pasti.

c) Promosi Kecil

Promosi kecil atau *Small Scale Promotion* merupakan suatu promosi yang dilaksanakan dalam bentuk *up grading* untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja yang bersangkutan. Promosi bentuk ini, wewenang dan pendapatan tenaga kerja tidak mengalami perubahan.

d) Promosi Kering

Promosi kering atau *Dry Promotion* merupakan suatu bentuk promosi yang dilakukan dengan disertai peningkatan dalam wewenang, hak dan tanggung jawab, tetapi pendapatannya tidak mengalami perubahan.

2) Demosi

Demosi merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat/posisi/jabatan/pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah.

3) Penangguhan Kenaikan Pangkat

Penangguhan kenaikan pangkat terjadi sebagai akibat dari ketidakmampuan seorang tenaga kerja melaksanakan tugas dalam

jabatannya, karena pelanggaran disiplin, atau terkena hukuman pidana.

4) Pembebas tugas

Pembebas tugas atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebastugaskan seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

5) Pemberhentian

Pemberhentian atau *retiring* merupakan bentuk mutasi vertikal yang paling akhir berupa pemberhentian seorang tenaga kerja dari posisi/jabatan/pekerjaan yang sekaligus diikuti dengan pemutusan hubungan kerja dan pemberhentian pembayaran pendapatannya (upah/gaji).

Mutasi Horizontal terdiri atas:

1) *Job Rotation*

Suatu *job rotation* atau perputaran jabatan merupakan suatu bentuk mutasi personal dengan tujuan antara lain untuk menambah pengetahuan seorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Bentuknya adalah *tour of area*, *tour of duty* dan rehabilitasi.

2) *Production Transfer*

Suatu bentuk mutasi horizontal yang ditujukan untuk mengisi kekosongan pekerja pada suatu posisi/jabatan/pekerjaan tertentu yang harus segera diisi agar kontinuitas produksi dan peningkatannya dapat terjamin.

3) *Replacement Transfer*

Suatu penggantian tenaga kerja dalam organisasi yang ditujukan untuk mempertahankan tenaga kerja yang berpengalaman dengan cara mengganti pekerja-pekerja yang baru.

4) *Versatility Transfer*

Versatility transfer merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan tenaga kerja yang memiliki kecakapan tertentu pada jabatan-jabatan yang memang membutuhkan kecakapan tersebut.

5) *Shift Transfer*

Suatu bentuk mutasi horizontal berupa pemindahan sekelompok tenaga kerja yang melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan yang sama.

6) *Remedial Transfer*

Merupakan suatu bentuk mutasi horizontal yang bertujuan untuk menempatkan seorang tenaga kerja pada jabatan/posisi/pekerjaan yang sesuai dengan kondisi kerja yang bersangkutan.

**g. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Sondang P. Siagian (2006) menjabarkan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang sebagai berikut :

1) Prestasi kerja yang memuaskan

Prestasi kerja merupakan pangkal tolak pengembangan karir seseorang, tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya untuk dipromosikan.

2) Pengenalan oleh pihak lain

Berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai.

3) Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seorang yang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

4) Dukungan para bawahan

Dukungan dari karyawan mensukseskan tugas manajer

5) Kesempatan untuk bertumbuh

Kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya

6) Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri

Merupakan keputusan dari diri sendiri yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir

#### **h. Implementasi Pengembangan Karir**

Pengimplementasian pengembangan karir yang berhasil mencakup empat langkah dasar, menurut Byards, Llyod dan Leslia (2006) yaitu :

- 1) Penilaian Individu (*Individual Assessment*) Banyak orang tidak pernah berhenti untuk menganalisa kemampuan, ketertarikan dan

*career goal* nya namun banyak juga yang tidak peduli dengan hal tersebut, organisasi dapat menolong dengan menyediakan material dan program pelatihan. Pilihan lain adalah *psychological testing*. Penilaian terhadap diri sendiri seharusnya tidak terbatas yang hanya mengandalkan *current resources* dan kemampuan. Penilaian yang diberikan harus berdasarkan pada realita yang ada misalnya dengan melihat kekuatan diri sendiri (strength).

2) Penilaian Organisasi (*Assessment by the Organization*)

Organisasi memiliki beberapa sumber informasi yang dapat digunakan untuk menilai karyawan misalnya *performance appraisal* maupun *personnel records* yang mencakup latar belakang pendidikan dan pengalaman kerjasebelumnya, penting untuk organisasi untuk tidak hanya bergantung pada satu informasi saja tetapi dari banyak sumber. Penilaian organisasi dikendalikan oleh anggota sdm dan manajer yang sebagai mentor.

3) Pilihan karir (Career Option)

Dalam menetapkan goal yang realistis, karyawan harus mengetahui pilihan dan kesempatan yang ada. Atasan dapat memberitahu rencana kedepan terhadap karyawan. Selain itu membuat

- a) *Career Pathing* yaitu rangkaian dari pengembangan aktifitas yang mencakup pendidikan formal dan informal, training dan pengalaman kerja yang membantu individu mampu menangani pekerjaan di masa depan.

b) *Career Self-Management* yaitu kemampuan untuk tetap mengikuti perubahan yang ada pada organisasi dan industri dan untuk persiapan masa depan.

4) *Konseling karir (Career Counseling)*

Konseling karir adalah aktifitas yang mengintegrasikan langkah-langkah yang berbeda dalam proses pengembangan karir. Proses dalam membantu karyawan mendapatkan masukan-masukan untuk karirnya kedepan. Karir konseling dilakukan oleh manajer yang dekat dengan karyawan maupun spesialis sumber daya manusia. Manajer yang memiliki kecakapan dalam hubungan sumber daya manusia akan berhasil menjadi *career counselors*. Konseling karir dilakukan untuk dengan tujuan menyediakan alternatif kepada bawahan dengan menyadarkan bahwa ada beberapa pilihan dan mengambil keputusan tidak terbatas dengan pengalaman masa lalu. Konselor membantu dengan goal dan definisinya, pada akhirnya karyawan yang harus mengambil keputusannya sendiri, namun konselor membantu apakah keputusan yang diambil realistis ataupun tidak.

### **3. Disiplin Kerja**

#### **a. Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Simamora (1997) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan

kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua. Hasibuan (2004) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

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

Holil dan Sriyanto (2011) menyatakan bahwa dari perspektif organisasi, disiplin kerja dapat dirumuskan sebagai ketaatan setiap anggota organisasi terhadap semua aturan yang berlaku di dalam organisasi tersebut, yang terwujud melalui sikap, perilaku dan perbuatan yang baik sehingga tercipta keteraturan, keharmonisan, tidak ada perselisihan, serta keadaankeadaan baik lainnya. Menurut Sedarmayanti (2001) Disiplin juga merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Melalui disiplin pula timbul keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial. Namun tetap pengawasan terhadap pelaksanaan disiplin tersebut perlu dilakukan.

Rivai (2004) dalam Regina Aditya Reza (2010) juga menyebutkan ada tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disiplin, yaitu:

- 1) Aturan tungku panas yaitu pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner.



- 2) Tindakan disiplin progresif yaitu untuk memastikan bahwa terdapat hukum minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran.
- 3) Tindakan disiplin positif yaitu dalam banyak situasi, hukuman tindakan memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku.

Sedangkan menurut Muchdarsyah Sinungan (2005) “Disiplin adalah sikap kejiwaan dari seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti/mematuhi segala aturan/keputusan yang telah ditetapkan. Disiplin dalam hubungan kerja sangat erat kaitannya dengan motivasi kerja. Disiplin dapat dikembangkan melalui suatu latihan antara lain dengan bekerja menghargai waktu, tenaga dan biaya”. Menurut Alex S. Nitisemo (1996) bahwa “Kedisiplinan lebih tepat kalau diartikan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak”.

Terdapat beberapa tipe disiplin yang dapat digunakan sebagai salah satu pedoman dalam pembinaan disiplin karyawan dalam organisasi antara lain:

- 1) *disiplin preventif*, yaitu kegiatan yang dilaksanakan dengan tujuan untuk mendorong para karyawan agar menaati berbagai standar dan aturan perusahaan, sehingga dapat mencegah pengelewengan atau pelanggaran.
- 2) *disiplin korektif*, yaitu kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang telah terjadi terhadap aturan-aturan, dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran yang lebih lanjut Susilo Martoyo (2000).

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Disiplin Kerja adalah ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan dan syarat-syarat lain yang berlaku pada sebuah perusahaan yang bertujuan untuk memaksimalkan pencapaian target yang dibebankan pada seseorang atau sekelompok orang tersebut.

#### **b. Indikator Disiplin Kerja**

Dalam mengukur tingkat Disiplin Kerja maka ada beberapa indikator variabel yang akan di teliti yaitu sesuai dengan sumber : Soejono (2000) yaitu sebagai berikut :

##### 1) Ketepatan waktu

Para pegawai datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik.

##### 2) Menggunakan peralatan kantor dengan baik

Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor dapat mewujudkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peralatan kantor dapat terhindar dari kerusakan

##### 3) Tanggung jawab yang tinggi

Pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik.

4) Ketaatan terhadap aturan kantor

Pegawai memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenalan/identitas, membuat ijin bila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan dari disiplin yang tinggi.

**c. Faktor-faktor Disiplin Kerja**

Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kedisiplinan Mengingat betapa pentingnya kedisiplinan didalam suatu organisasi perusahaan agar tujuannya bisa tercapai secara optimal maka faktor – faktor yang mempengaruhi kedisiplinan, yaitu sebagai berikut :

- 1) Tujuan dan Kemampuan;
- 2) Teladan Pimpinan;
- 3) Balas Jasa;
- 4) Keadilan;
- 5) Waskat;
- 6) Sanksi Hukuman;
- 7) Ketegasan;
- 8) Hubungan Kemanusiaan

Disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku. Pembentukan perilaku jika dilihat dari definisi Kurt Lewin yang dikutip Avin Fadilla Helmi (1996) adalah interaksi antara faktor kepribadian dan faktor situasional.

1) Faktor Kepribadian

Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah sistem nilai yang dianut. Sistem nilai dalam hal ini yang berkaitan

langsung dengan disiplin. Nilai-nilai yang menjunjung tinggi norma yang diajarkan atau ditanamkan orang tua, guru, dan masyarakat akan digunakan sebagai kerangka acuan bagi penerapan disiplin di tempat kerja. Sistem nilai akan terlihat dari sikap seseorang dan sikap diharapkan akan tercermin dalam perilaku.

## 2) Faktor lingkungan

Disiplin kerja yang tinggi tidak muncul begitu saja tetapi merupakan suatu proses belajar terus menerus. Proses dalam pembelajaran agar dapat efektif maka pemimpin yang merupakan agen pengubah perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsistensi, adil, bersikap positif, dan terbuka. Konsistensi adalah memperlakukan aturan secara tepat dari waktu ke waktu. Sekali aturan yang dipakai telah dilanggar, maka rusaklah sistem aturan tersebut. Adil dalam hal ini adalah memperlakukan seluruh karyawan dengan tidak membedakan. Bersikap positif dalam hal ini adalah setiap pelanggaran yang dibuat seharusnya dicari fakta dan dibuktikan lebih dahulu. Selama fakta dan bukti belum ditemukan, tidak ada alasan bagi pemimpin untuk menerapkan tindakan disiplin.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa di dalam faktor-faktor disiplin kerja terdapat indikator-indikator yang perlu digaris bawahi yaitu:

- 1) disiplin kerja tidak semata-mata patuh dan taat terhadap penggunaan jam kerja saja.

- 2) upaya dalam menaati peraturan tidak didasarkan pada adanya perasaan takut atau terpaksa.
- 3) komitmen dan loyalitas terhadap organisasi yaitu tercermin dari bagaimana sikap dalam bekerja.

#### **d. Bentuk-bentuk Disiplin Kerja**

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja, yaitu:

- 1) Disiplin retributif (*retributive discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- 2) Disiplin korektif (*corrective discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- 3) Perspektif hak-hak individu (*individual rights perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- 4) Perspektif utilitarian (*utilitarian perspective*) yaitu berfokus pada penggunaan disiplin hanya pada konsekuensi konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya. (Veithsal Rivai, 2004).

#### **e. Manfaat Disiplin Kerja**

Kenyataan yang tidak dapat dipungkiri bahwa dalam sebuah organisasi, seorang karyawan mempunyai aturan, nilai dan norma sendiri, yang merupakan proses sosialisasi dari keluarga atau masyarakat. Seringkali terjadi aturan, nilai dan norma diri yang tidak sesuai dengan aturan-aturan organisasi yang ada. Hal ini menimbulkan konflik sehingga orang mudah tegang, marah atau tersinggung apabila orang terlalu menjunjung tinggi salah satu aturan organisasi yang ada. Menurut Avin

Fadilla Helmi (1996) disiplin kerja dapat dibagi menjadi dua, yaitu disiplin diri dan disiplin kelompok.

1) Disiplin diri

Disiplin diri merupakan disiplin yang dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri. Hal ini merupakan manifestasi atau aktualisasi dari tanggung jawab pribadi, yang berarti mengakui dan menerima nilai-nilai luhur yang ada di luar dirinya. Melalui disiplin diri, karyawan-karyawan merasa bertanggung jawab dan dapat mengatur diri sendiri untuk kepentingan organisasi. Disiplin diri merupakan hasil proses belajar (sosialisasi) dari keluarga dan masyarakat. Penanaman nilai-nilai yang menunjang disiplin, baik yang ditanamkan oleh orang tua, guru ataupun masyarakat, merupakan bekal positif bagi tumbuh dan berkembangnya disiplin diri.

2) Disiplin kelompok

Kegiatan organisasi bukanlah kegiatan yang bersifat individu semata. Selain disiplin diri masih dibutuhkan disiplin kelompok. Hal ini sangat didasarkan atas pandangan bahwa di dalam kelompok kerja terdapat standar ukuran prestasi yang telah ditentukan. Hal ini berarti setiap karyawan berusaha semaksimal mungkin memenuhi standar prestasi tersebut. Disiplin kelompok akan tercapai jika disiplin diri telah tumbuh dalam diri karyawan. Artinya kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok dapat memberikan andil sesuai dengan hak dan kewajibannya.

Kaitan antara disiplin diri dan disiplin kelompok digambarkan seperti dua sisi dari mata uang. Kedua sisi saling melengkapi dan menunjang. Sifatnya komplementer, disiplin diri tidak dapat dikembangkan secara optimal tanpa dukungan disiplin kelompok. Sebaliknya, disiplin kelompok tidak dapat ditegakkan tanpa adanya disiplin diri.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manfaat Disiplin Kerja adalah:

- 1) memacu karyawan untuk meningkatkan kinerja yang akhirnya akan meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan.
- 2) untuk menumbuhkan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara atasan dan bawahan.
- 3) untuk memastikan bahwa perilaku karyawan konsisten dengan aturan perusahaan.
- 4) merupakan kekuatan positif bagi perusahaan ketika tindakan itu diterapkan secara tidak bertanggung jawab dan adil.

#### **4. Kinerja karyawan**

##### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Hani Handoko (2002) mengistilahkan kinerja (*performance*) dengan prestasi kerja yaitu proses mengavaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Winardi (1992) berpendapat bahwa kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi. Bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasar standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia. Maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam

memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan hasil yang diinginkan.

Mangkunegara (2000) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dessler (1997) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih tinggi lagi. Kinerja merupakan hal terpenting dalam menentukan kemajuan suatu perusahaan. Kinerja juga merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai perannya dalam organisasi.

Menurut Munandar (2008), penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan. Menurut Bangun (2012) Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang atau kelompok seperti standar hasil kerja, target yang ditentukan selama periode tertentu yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan fungsi yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam perusahaan.



Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya suatu sistem evaluasi yang objektif terhadap organisasional. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggung jawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan kepada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

#### **b. Tujuan Penilaian Kinerja**

Didalam Mangkunegara (2000), secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

**c. Indikator Kinerja Karyawan**

Adapun indikator kinerja karyawan Crimson Sitanggang (2005) adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas: Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
- 2) Kuantitas: Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan Waktu: Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
- 4) Efektifitas: Tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian: Tingkat dimana seorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

- 6) **Komitmen Organisasi:** Tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

**d. Kontribusi Kinerja**

Sumber daya manusia memberikan kontribusi kepada organisasi yang lebih dikenal dengan kinerja. Menurut Maltis dan Jackson (2002) kinerja karyawan adalah seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

- 1) **Kuantitas Keluaran**

Jumlah keluaran yang seharusnya dibandingkan dengan kemampuan sebenarnya. Misalnya: seorang karyawan pabrik rokok dibagian produksi hanya mampu menghasilkan 250 batang rokok per hari, sedangkan standar umum ditetapkan sebanyak 300 batang rokok per hari. Ini berarti kinerja karyawan tersebut masih dibawah rata-rata.

- 2) **Kualitas Keluaran**

Kualitas produksi lebih diutamakan dibandingkan jumlah output. Misalnya: dari 100 batang rokok yang dihasilkan, tingkat kesalahan (cacat) yang ditolerir adalah maksimal sebatang rokok. Apabila karyawan mampu menekan angka maksimum tersebut maka dikatakan memiliki kinerja yang baik.

- 3) **Jangka Waktu Keluaran**

Ketetapan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang. Apabila karyawan dapat mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik. Misalnya: waktu standar yang

ditetapkan untuk menghasilkan 100 batang rokok adalah 120 menit, jika karyawan dapat mempesingkat menjadi 100 menit per 100 batang, maka kinerja karyawan tersebut dikatakan baik.

4) Tingkat Kehadiran di Tempat Kerja

Kehadiran karyawan di tempat kerja sudah ditentukan pada awal karyawan bergabung dengan perusahaan, jika kehadiran karyawan dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap perusahaan.

5) Kerjasama

Keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan sangat penting kerjasama yang baik antar karyawan akan mampu meningkatkan kinerja.

**e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain:

- 1) Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
- 2) Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis

pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

- 3) Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.
- 4) Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- 5) Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.
- 6) Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan.

#### **f. Pengukuran Kinerja**

Menurut Sutrisno (2009), pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yaitu:

- 1) Hasil kerja: tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
- 2) Pengetahuan pekerjaan: tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja,

- 3) Inisiatif: tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- 4) Kecakapan mental: tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
- 5) Sikap: tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- 6) Disiplin waktu dan absensi: tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

## **B. Hasil Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang telah dilakukan Narita ,R. Yolla Permata (2008) yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Adira Finance Divisi Elektronik Cabang Bandung” dengan mengambil sampel sebanyak 50 orang karyawan PT.Adira Finance Divisi Elektronik Cabang Bandung. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT.Adira Finance Divisi Elektronik Cabang Bandung.

Penelitian yang telah dilakukan Sarita Permata Dewi (2012), dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan Rb.Group ) dengan mengambil sampel sebanyak 64 karyawan yang menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus Pada SPBU Anak Cabang Perusahaan Rb.Group ).

Penelitian yang telah dilakukan Lilis Karnita Soleha, Endang Hadiat (2014) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh kompensasi, pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dinas pendapatan daerah kota cimahi dengan mengambil sampel sebanyak 55 orang yang berasal dari kalangan pegawai di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Kota Cimahi yang menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karir dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Dinas Pendapatan Kota Cimahi.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Maizar Pratama (2014) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Sumatra V dengan mengambil sampel 154 pegawai yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Balai Wilayah Sungai Sumatera V.

Penelitian yang telah dilakukan oleh M.Harlie (2011) yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintahan Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan dengan mengambil sampel sebanyak 112 PNS Pemkab Tabalong dari 197 populasi yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintahan Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.

Studi lain yang dilakukan Felicia Dwi Wibowo (2006) dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Bank Maspian Indonesia cabang Semarang dengan mengambil sampel 102 karyawan PT Bank Maspian Indonesia Cabang Semarang pegawai yang

menyatakan pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sedangkan studi lain juga telah dilakukan Giener Frisky Lakoy (2013) dalam penelitiannya yang berjudul Motivasi Kerja, Kompensasi, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara dengan mengambil sampel 44 responden yang menyatakan Motivasi Kerja, Kompensasi, dan Pengembangan Karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang telah dilakukan Regina Aditya Reza (2010) dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara dengan mengambil sampel sebanyak 112 orang yang berasal dari karyawan PT Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara yang menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan pada PT Sinar Sentosa Perkasa Banjarnegara.

### **C. Hipotesis**

#### **1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karayawan**

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Dimana dalam melaksanakan kepemimpinannya harus dapat menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas dan internal motivasi kepada bawahannya. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Menurut Thoah (2003) “gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi



perilaku orang lain seperti yang ia lihat". Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah perilaku yang dilakukan dan ditunjukkan oleh seorang pemimpin didalam memberikan pengarahan terhadap bawahannya dengan rasa mempercayai bawahan juga memuat bagaimana cara bekerjasama dengan bawahannya dalam mengambil keputusannya. Pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan bagaimana hubungan diantara pemimpin dan bawahannya tersebut.

Penelitian yang dilakukan Narita ,R. Yolla Permata (2008) Regina Aditya Reza (2010, Sarita Permata Dewi (2012), yang menyatakan ada pengaruh gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat disusun sebagai berikut :

***H1: Ada pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.***

## **2. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (1996) Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustasi kerja yang berakibat penurunan kinerja perusahaan. Pengelolaan dan pengembangan karir akan meningkatkan

efektifitas dan kreatifitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuannya. Karyawan akan merasa diperhatikan jika perusahaan melakukan pengembangan karir dengan melakukan perencanaan karir yang jelas sehingga upaya peningkatan kinerja dari para karyawan atau pegawai juga terarah dengan baik.

Penelitian yang dilakukan M.Harlie (2011), Felicia Dwi Wibowo (2006), Giener Frisky Lakoy (2013) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat disusun sebagai berikut :

***H2: Ada pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.***

### **3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

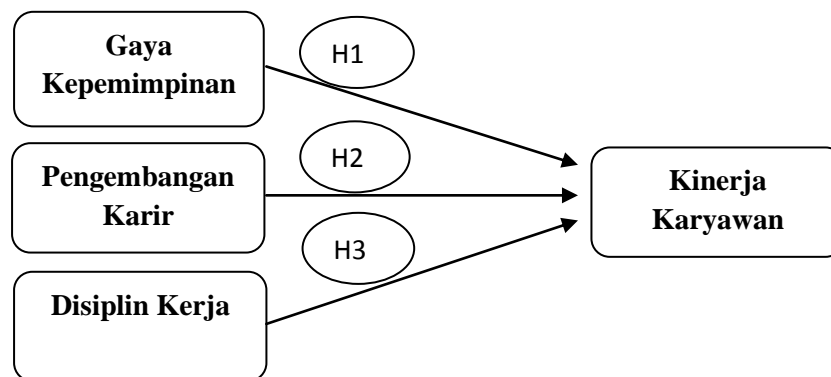
Menurut Darmawan (2012), disiplin kerja diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai peraturan dari organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak. Disiplin sangat berperan penting dalam membentuk tingkah laku. Seperti halnya penghargaan yang efektif dalam memotivasi karyawan, disiplin jika digunakan secara tepat maka dapat menjadi efektif dalam peningkatan mutu kerja. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin dengan baik.

Penelitian yang dilakukan Regina Aditya Reza (2010), Lilis Karnita Soleha, Endang Hadiat (2014), M.Harlie (2011) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan . Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dapat disusun sebagai berikut :

**H3: Ada pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.**

#### **D. Model Penelitian**

Model Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Pada Kinerja Karyawan



**Gambar 2.1**

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan