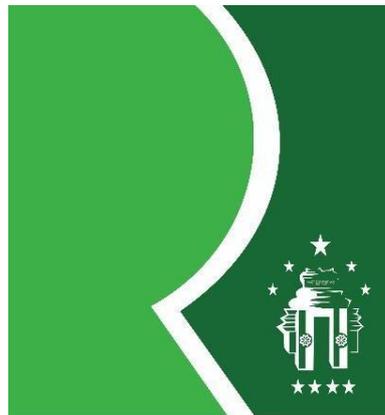


**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP
KINERJA KARYAWAN
(STUDI KASUS PADA CV ANEKA GRAFIKA MALANG)**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN MEMPEROLEH GELAR
SARJANA**



**UNIVERSITAS ISLAM
RADEN RAHMAT**

Disusun Oleh :

UMMI KHUSNUL CHOTIMAH

1961201070

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT
MALANG
2023**

HALAMAN JUDUL
PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN
(STUDI KASUS PADA CV ANEKA GRAFIKA MALANG)

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN MEMPEROLEH GELAR
SARJANA



Disusun oleh:

UMMI KHUSNUL CHOTIMAH

1961201070

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT
MALANG
2023

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja
Karyawan (Studi Kasus Pada CV Aneka Grafika Malang)
Disusun oleh : Ummi Khusnul Chotimah
NIM : 1961201070
Prodi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah diperiksa dan disetujui untuk dipertahankan
di depan tim penguji
Malang, 10 Agustus 2023

Mengetahui dan menyetujui

Kaprodi,



(Adita Nafisa, S.E., M.M)
NIDN. 0724068802

Pembimbing,



(Erna Resmiatini, S.M.B., M.Sc)
NIDN. 0715069004

LEMBAR PENGESAHAN

TANDA PENGESAHAN

TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI, PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS, UNIVERSITAS ISLAM RADEN RAHMAT MALANG, PADA:

HARI : Selasa

TANGGAL : 15 Agustus 2023

JUDUL : Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada CV Aneka Grafika Malang)

DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI



R.M. Mahrus Alie, S.Sos., M.M
NIDN. 0721087601



Sinollah, S.Sos., M.AB
NIDN. 0720057401



Erna Resmiatini, SMB., M.Sc
NIDN. 0715069004

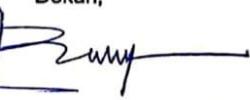
MENGESAHKAN,

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Islam Raden Rahmat Malang

Dekan,




Dr. M. Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M
NIDN. 0713047901

LEMBAR PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk.....

Orang tua dan keluarga tercinta yang telah mendukung untuk setiap apa yang menjadi keputusan saya, serta ketulusan do'a mereka sehingga saya mampu meraih pendidikan sejauh ini. Kepada teman-teman dan semua pihak yang telah berkontribusi, perhatian dan berdo'a.

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah Skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam Naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta di proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 yang berbunyi: lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya dan pasal 70 yang berbunyi: lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapat gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan di pidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun/atau pidana denda paling banyak Rp 200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah).

Malang, 9 Agustus 2023

Yang menyatakan,



Ummi Khusnul Chotimah

ABSTRAKSI

Ummi Khusnul Chotimah. 2023. Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV Aneka Grafika Malang. (Pembimbing: Erna Resmiatini, SMB., M. Sc)

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan CV Aneka Grafika Malang. Populasi dari penelitian ini yaitu semua karyawan CV Aneka Grafika Malang sejumlah 158, dengan menggunakan sampel sebanyak 62 responden. Dalam teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *sampling random sampling*. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode kuantitatif dan kuesioner atau pengambilan data secara langsung kepada responden. Teknik analisis dalam penelitian ini yaitu menggunakan uji validitas, uji realibilitas, uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas), analisis regresi berganda dan uji hipotesis (uji t, uji f, dan uji koefisien determinasi). Untuk pengujian ini menggunakan bantuan alat analisis berupa SPSS 25. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis secara parsial variabel kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan hipotesis secara parsial variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan secara simultan kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan*

ABSTRACT

Ummi Khusnul Chotimah. 2023. Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV Aneka Grafika Malang. (Pembimbing: Erna Resmiatini, SMB., M. Sc)

This study aims to determine and analyze the influence of leadership and work discipline on employee performance at CV Aneka Graphic Malang. The population of this study were all employees of CV Aneka Graphic Malang, using a sample of 62 respondents. In the sampling technique using random sampling sampling technique. The research method used is quantitative methods and questionnaires or data collection directly to the respondents. The analysis technique in this research is using validity test, reliability test, classic assumption test (normality test, multicollinearity test, heteroscedasticity test), multiple regression analysis and hypothesis testing (t test, f test, and coefficient of determination test). For this test using the help of an analysis tool in the form of SPSS 25. The results of this study indicate that the partial hypothesis of leadership variables has no significant effect on employee performance and the partial hypothesis of work discipline variables has a significant effect on employee performance while simultaneously leadership and work discipline have a significant effect on employee performance.

Keywords: Leadership, Work Discipline and Employee Performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufiq dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan skripsi sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan” (Studi Kasus Pada CV Aneka Grafika Malang).

Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian laporan skripsi ini tidak lepas dari dukungan, semangat, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Sujud dan terima kasih yang dalam saya persembahkan kepada orang tua tercinta, atas dukungan dan semangat yang diberikan kepada saya, serta do'a sehingga saya dapat melaksanakan skripsi dengan lancar.
2. Bapak H. Imron Rosyadi Hamid, SE., M.Si selaku Rektor Universitas Islam Raden Rahmat Malang yang telah memberi dukungan dan semangat kepada mahasiswa yang melaksanakan skripsi.
3. Bapak Yusuf Azwar Anas, S.E., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah mengarahkan dan mendukung saya dalam melaksanakan skripsi.
4. Ibu Adita Nafisa, S.E., M.M selaku Ketua Program Studi Manajemen yang telah memberi arahan dan dukungan terhadap pelaksanaan skripsi sehingga berjalan dengan lancar.
5. Ibu Erna Resmiatini, S.M.B., M.Sc selaku pembimbing yang telah meluangkan waktunya, memberikan seluruh tenaga, ilmu fikiran dan persetujuannya untuk membimbing dan membantu menyelesaikan penyusunan laporan skripsi saya dari awal hingga akhir.

6. Bapak/Ibu penguji yang telah memberikan waktunya untuk memberikan arahan dan masukan kepada saya.
7. Bapak/Ibu dosen Universitas Islam Raden Rahmat Malang yang telah memberikan dedikasinya untuk menyalurkan ilmunya selama perkuliahan.
8. Pimpinan CV Aneka Grafika Malang dan Ibu Ratih Triastuti Sari selaku Factory Manager beserta seluruh karyawan yang telah memberikan izin, bantuan dan ikut berperan dalam penelitian skripsi yang saya lakukan.
9. Teman-teman mahasiswa seperjuangan di prodi Manajemen Universitas Islam Raden Rahmat Malang yang selalu menyemangati satu sama lain.

Serta tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang belum sempat penulis cantumkan nama dalam laporan skripsi ini atas dukungan, do'a dan bantuannya.

Malang, Januari 2023

Ummi Khusnul Chotimah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
ABSTRAKSI	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	6
2.1 Kajian Empiris	6
2.2 Kajian Teori	8
2.2.1 Sumber Daya Manusia	8
2.2.2 Kepemimpinan	9
2.2.2.1 Pengertian Kepemimpinan	9
2.2.2.2 Gaya kepemimpinan.....	10
2.2.2.3 Fungsi Kepemimpinan	12
2.2.2.4 Indikator Kepemimpinan	13
2.2.2.5 Faktor Yanag Mempengaruhi Kepemimpinan	14
2.2.3 Disiplin Kerja	15
2.2.3.1 Pengertian Disiplin Kerja	15
2.2.3.2 Bentuk-bentuk Disiplin	16
2.2.3.3. Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja.....	17
2.2.3.4 Indikator Disiplin Kerja	19
2.2.4 Kinerja Karyawan	21
2.2.4.1 Pengertian Kinerja	21
2.2.4.1 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	21
2.2.4.3 Indikator Kinerja	22
2.2.4.4 Cara Untuk Meningkatkan Kinerja	23
2.2.5 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	25
2.2.6 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	25
2.2.7 Pengaruh Secara Simultan Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	27
2.3 Model Pikir	27
BAB III METODE PENELITIAN	28
3.1 Rancangan Penelitian	28
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	28
3.3 Variabel Penelitian	29
3.3.1 Definisi Operasional Variabel	29
3.3.2 Indikator, Variabel, dan Item Penelitian	32
3.4 Pengukuran Variabel	34

3.5 Populasi dan Sampel	34
3.6 Sumber Data	35
3.7 Metode Pengumpulan Data	36
3.8 Teknik Analisis Data	37
3.8.1 Analisis Statistik Deskriptif	38
3.8.2 Uji Validitas dan Uji Realibilitas	38
3.8.3 Uji Asumsi Klasik	40
3.8.4 Pengujian Hipotesis	42
3.8.4.1 Uji Regresi Linier Berganda	42
3.8.4.2 Uji t (Uji Parsial)	42
3.8.4.3 Uji F (Uji Simultan)	43
3.8.4.4 Uji Koefisien Determinasi	44
BAB IV PEMBAHASAN	48
4.1 Hasil Penelitian	48
4.1.1 Sejarah Perusahaan	48
4.1.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....	49
4.1.3 Distribusi Jawaban Responden	53
4.2 Hasil Analisis Data	63
4.2.1 Hasil Analisis Deskriptif	63
4.2.2 Uji Validitas dan Uji Realibilitas	64
4.2.3 Uji Asumsi Klasik	67
4.2.4 Pengujian Hipotesis	70
4.3 Pembahasan	75
4.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	75
4.3.2 Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan	76
4.3.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	77
BAB V PENUTUP	80
5.1 Kesimpulan	80
5.2 Saran	80
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN	84

DAFTAR TABEL

Tabel	Keterangan	hal
2.1	Peneltian Terdahulu	6
3.1	Variabel, Indikator, dan Item Penelitian	33
3.2	Variabel, Indikator, dan Item Penelitian	34
3.3	Variabel, Indikator, dan Item Penelitian	35
4.1	Karakteristik Responden (Jenis kelamin)	47
4.2	Karakteristik Responden (Usia)	48
4.3	Karakteristik Responden (Masa Kerja)	49
4.4	Deskripsi Data Demografi Dominan	50
4.5	Distribusi Jawaban Instrumen Indikator Kemampuan Analistis	51
4.6	Distribusi Jawaban Instrumen Indikator Keterampilan Berkomunikasi	52
4.7	Distribusi Jawaban Instrumen Indikator Keberanian	
4.8	Distribusi Jawaban Instrumen Indikator Kemampuan Mendengar	53
4.9	Distribusi Jawaban Instrumen Indikator Ketegasan	54
4.10	Distribusi Jawaban Instrumen Indikator Tingkat Kehadiran	55
4.11	Distribusi Jawaban Instrumen Indikator Tata Cara Kerja	55
4.12	Distribusi Jawaban Instrumen Indikator Ketaatan Pada Atasan	56
4.13	Distribusi Jawaban Instrumen Indikator Kesadaran Bekerja	56
4.14	Distribusi Jawaban Instrumen Indikator Tanggung Jawab	57
4.15	Distribusi Jawaban Instrumen Indikator Kualitas	57
4.16	Distribusi Jawaban Instrumen Indikator Kuantitas	58
4.17	Distribusi Jawaban Instrumen Indikator Pelaksanaan Tugas	59
4.18	Distribusi Jawaban Instrumen Indikator Tanggung Jawab	59
4.19	Hasil Analisis Statistik Deskriptif	61
4.20	Hasil Uji Validitas Kepemimpinan (X1)	62
4.21	Hasil Uji Validitas Disiplin Kerja (X2)	62
4.22	Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)	63
4.23	Hasil Uji Realibilitas	64
4.24	Hasil Uji Normalitas	65
4.25	Hasil Uji Multikolinearitas	66
4.26	Hasil Uji Heteroskedastisitas	67
4.27	Hasil Uji Regresi Berganda	68
4.28	Hasil Uji t	70
4.29	Hasil uji F	71
4.30	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Keterangan	Hal
2.1	Model Hipotesis	28
4.1	Diagram Pie Karakteristik Responden (Jenis Kelamin)	47
4.2	Diagram Pie Karakteristik Responden (Usia)	48
4.3	Diagram Pie Karakteristik Responden (Masa Kerja)	49

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Keterangan	Hal
1	Curriculum Vitae	81
2	Surat Pengantar Kuesioner	82
3	Lembar Kuesioner	83
4	Distribusi Jawaban Responden	88
5	Hasil Uji Statistik	91

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan demografi dan tuntutan tenaga kerja yang semakin meningkat, mendukung perubahan sistem pada semua bagian perusahaan. Kelancaran suatu perusahaan tidak hanya bergantung pada dana yang besar, keunggulan teknologi maupun sarana prasarana yang dimiliki oleh perusahaan tersebut, melainkan bergantung juga pada sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam setiap organisasi dan juga merupakan investasi bagi perusahaan. Sumber daya manusia memiliki potensi untuk bisa berkembang dan secara aktif bisa meningkatkan kinerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Setiap perusahaan dituntut untuk dapat memaksimalkan dan mengoptimalkan karyawannya sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawan.

Kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2016:9) merupakan hasil kerja seseorang baik dari segi mutu maupun jumlahnya, yang telah dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan peran yang diberikan kepada mereka. Perusahaan harus dapat memaksimal segala kemampuan dan keahlian teknis yang dimiliki oleh para karyawannya agar dapat bekerja secara maksimal dan dapat mencapai setiap target perusahaan. Menurut Robbins (2006:121) kepemimpinan dan disiplin kerja termasuk dalam faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Kepemimpinan akan menjadi faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan kepemimpinan menjadi titik pusat adanya perubahan signifikan dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus diperhatikan oleh pimpinan perusahaan karena perkembangan dan

perubahan yang terjadi di dalam kehidupan sehari-hari tidak terlepas dari perubahan global, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan budaya, oleh karena itu perlu penyiapan pemimpin yang berkualitas sehingga mampu menyesuaikan diri dengan perubahan.

Berbagai hasil penelitian telah memungkinkan masyarakat modern memiliki berbagai acuan ilmiah yang secara teoritikal memberikan gambaran tentang betapa pentingnya kepemimpinan efektif dalam kehidupan organisasional, kenegaraan, politik, keagamaan dan sosial. Pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi bawahnya karena dapat mendorong kinerja menjadi lebih baik. Pemimpin yang berempati dapat merasakan kebutuhan orang lain, mendengar apa yang dikatakan orang lain, serta membaca reaksi orang lain. Selain itu, pemimpin harus bisa menganalisa gaya kepemimpinan mana yang cocok untuk diterapkan agar mudah dalam mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Robbins & Judge, 2017). Seorang pemimpin yang efektif dalam kepemimpinannya mampu mengembangkan dan memberdayakan sumber daya dan fasilitas yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Pendapat tersebut didukung oleh hasil penelitian Isvandari & Bagus (2018); Lestari, dkk (2022); Junaedi & Lilis (2021); dan Sularmi (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, akan tetapi pendapat tersebut tidak didukung oleh hasil penelitian Nurhadi (2018) yang menyatakan kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain kepemimpinan faktor disiplin sangat diperlukan baik oleh individu yang bersangkutan sebagai karyawan maupun oleh organisasi. Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Menurut Sumadhinata (2018)

kedisiplinan dalam bekerja merupakan sarana yang digunakan oleh pimpinan untuk berkomunikasi dengan karyawan, dengan tujuan mendorong mereka untuk mengadaptasi tingkah laku dan meningkatkan kesadaran serta kesediaan seseorang agar patuh terhadap peraturan dan norma sosial yang berlaku dalam suatu perusahaan. Salah satu syarat agar disiplin dapat ditumbuhkan dalam lingkungan kerja ialah, adanya pembagian kerja yang tuntas mulai dari atasan hingga bawahan, sehingga setiap orang paham akan tugasnya. Bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan dan kepada siapa mempertanggung jawabkan hasil pekerjaan tersebut (Setiyawan dan Waridin, 2006). Pendapat tersebut didukung oleh hasil penelitian Isvandiari & Bagus (2018); Nurhadi (2018); Lestari, dkk (2022); Junaedi & Suryani (2021) dan; Sularmi (2021) yang menunjukkan bahwa disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini mengambil obyek di CV Aneka Grafika Malang yang merupakan salah satu perusahaan bergerak di bidang *Printing and Packaging General Supplier* di kota Malang yang didirikan pada tahun 1989. Perusahaan ini pemasok kemasan berbasis kertas berkualitas ekspor. Tujuan perusahaan ini adalah untuk menyediakan kemasan berkualitas terbaik kepada pelanggan dengan harga yang kompetitif. Produk dari CV Aneka Grafika antara lain label, stiker, dus dalam (inner box/display box), dan dus luar (outer colorbox) untuk makanan (lokal dan ekspor) seperti obat-obatan dan infus; kosmetik; elektronika; tisu; jam tangan mewah; perlatan rumah tangga; makanan ringan & makanan beku (jamur, ikan, udang). Perusahaan CV. Aneka Grafika memiliki standart kualitas cetak dari warna yaitu warna minimum, standart, dan maximum. Penelitian ini difokuskan pada karyawan CV Aneka Grafika Malang. Berdasarkan observasi di lapangan pada perusahaan percetakan CV Aneka

Grafika Malang ternyata masih cukup banyak kenyataan yang kurang sesuai dengan harapan yaitu rendahnya etos kerja karyawan. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya karyawan yang masih belum paham tentang pekerjaannya, tidak bisa menerima masukan dari orang lain, dan kurang memahami instruksi kerja. rendahnya etos kerja yang ditunjukkan oleh karyawan tentunya berkaitan dengan pola perilaku dan strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Karena kepemimpinan merupakan kegiatan yang mempengaruhi dan mengarahkan tingkah laku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi, maka dari itu perlu adanya optimalisasi untuk meningkatkan kepemimpinan di CV Aneka Grafika Malang.

Selain itu kedisiplinan terhadap karyawan termasuk dalam kategori rendah atau kurang dikarenakan pada tahun 2021 terdapat karyawan yang tidak hadir tanpa keterangan sebanyak 60 karyawan dalam waktu 1 tahun, dan pada tahun 2022 sebanyak 117 karyawan. Sedangkan untuk kategori keterlambatan di tahun 2021 sebanyak 640 kali terlambat ketika masuk jam kerja dan di tahun 2022 mengalami kenaikan menjadi 823 kali terlambat dengan demikian hal ini mempengaruhi tingkat produktivitas kinerja karyawan. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap pekerjaan dan tugas yang diberikan kepadanya.

Dari penjelasan di atas menarik bagi peneliti untuk mengetahui kepemimpinan dan disiplin kerja apakah berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Peneliti akan membahas tentang **“Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Aneka Grafika Malang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang terdapat dalam latar belakang maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV Aneka Grafika Malang?
2. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Aneka Grafika Malang?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada CV Aneka Grafika Malang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV Aneka Grafika Malang.
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Aneka Grafika Malang.
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada CV Aneka Grafika Malang.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat secara teoristis

Dapat memberikan pengaruh yang besar bagi cara berpikir dan wawasan yang luas sehingga memiliki pengetahuan dalam mengembangkan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

2. Manfaat secara praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi perusahaan untuk dijadikan dasar dalam menentukan kebijakan perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Empiris

Agar penelitian ini mendapatkan hasil yang baik tentunya membutuhkan bahan pertimbangan dan acuan sebagai sistem pendukung penelitian. Penulis menggunakan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan. Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang penulis jadikan referensi:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti	Bulan dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
1	Any Isvandiari & Bagus AL	2018	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Central Capital Futures Cabang Malang	Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, disiplin kerja dan mengetahui pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Central Capital Futures Cabang Malang	Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Central Capital Futures Cabang Malang. Hal ini dapat dijelaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu mempertahankan kepemimpinan selama ini dan perlu ditingkatkan model kepemimpinan yang sudah dijalankan
2	Nurhadi	Mei 2018	Pengaruh Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Makassar	Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dan disiplin terhadap kinerja PNS di Dinas Perhubungan Kota Makassar	Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PNS pada kantor Dinas Perhubungan Kota Makassar dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada Kantor Dinas Perhubungan kota Makassar
3	Dewi Lestari, dkk	Apr 2022	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Surya Semesta Sakti Serpong	Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Surya Semesta Sakti baik secara parsial maupun secara simultan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

4	A Junaedi & Lilis Suryani	Agt 2021	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Distribusi Sentra Jaya	Untuk mengetahui adakah pengaruh atau seberapa besarkah pengaruh variabel kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Distribusi Sentra Jaya Tangerang Selatan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, variabel kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Distribusi Sentra Jaya – Tangerang Selatan. Secara simultan, kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5	Lili Sularni	Jan 2021	Pengaruh kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap kinerja Karyawan Pada PT. Lestari Kirana Persada Jakarta Selatan	Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Lestari Kirana Persada Jakarta Selatan	Hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Lestari Kirana Persada

Sumber: Data Diolah, 2023

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Isvandiari & AL Idris (2018) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Central Capital Futures Cabang Malang”. Hasil dari penelitiannya yaitu bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Central Capital Futures Cabang Malang. Hal ini dapat dijelaskan bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu mempertahankan kepemimpinan selama ini dan ditingkatkan model kepemimpinan yang sudah diajukan.

Selanjutnya Nurhadi (2018) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Makassar”. Hasil dari penelitiannya yaitu bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Makassar dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada Kantor Dinas Perhubungan Kota Makassar

Pada tahun (2022) Dewi Lestari, dkk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Surya Semesta Sakti Serpong”. Hasil penelitiannya yaitu menunjukkan bahwa

secara parsial kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Pada tahun (2021) A. Junaedia Al & N. Lilis Suryani dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Distribusi Sentra Jaya”. Hasil penelitiannya adalah secara parsial, variabel kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Distribusi Sentra Jaya – Tangerang Selatan. Secara simultan kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Selanjutnya pada tahun yang sama, Lili Sularmi (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap kinerja Karyawan Pada PT. Lestari Kirana Persada Jakarta Selatan”. Hasil penelitiannya adalah menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Lestari Kirana Persada.

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak kegiatan produksi pada sebuah organisasi atau perusahaan dan bertindak sebagai aset yang memerlukan pengembangan dan pelatihan. Menurut Hamali (2016:2) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Menurut Sulistiyanti dan Rosidah (2009:11) dalam Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan nilai berharga dan

berfungsi sebagai modal (non material / non financial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi yang nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang harus dijaga dan diberdayagunakan dengan sebaik mungkin agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan menciptakan kinerja karyawan yang berkualitas.

2.2.2 Kepemimpinan

2.2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai upaya pemimpin untuk mempengaruhi pengikut agar mau bertindak untuk tujuan tertentu yang mewakili nilai-nilai dan motivasi. Robbins & Judge (2015:249) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin menurut (Kartono, 2010) adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan.

Berbeda dengan pengertian lainnya kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan individu dalam menggerakkan, mengarahkan dan mempengaruhi cara berpikir serta perilaku setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan dengan lebih efisien (Wahyudi, 2017:119). Sedangkan menurut Martoyo (2014:172) kepemimpinan adalah keseluruhan aktifitas untuk

mempengaruhi orang-orang agar bekerja sama guna mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama.

Dalam konteks kepemimpinan, peran seorang pemimpin tidak hanya terbatas pada kemampuannya melaksanakan program-program saja, melainkan lebih luas dari itu, yaitu pimpinan diharapkan mampu melibatkan semua tingkatan di dalam organisasi, anggotanya atau masyarakatnya untuk secara aktif berpartisipasi, sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.

2.2.2.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan menurut Santoso (2013) menyatakan sebagai berikut:

1. Kemampuan komunikasi: kecakapan atau kesanggupan penyampaian gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik melalui ucapan langsung atau dengan cara-cara tidak langsung.
2. Kemampuan mengarahkan pegawai: seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang organisasi.

3. Kepribadian: kepribadian pemimpin menentukan keberhasilan mereka, hal ini ditentukan oleh kualitas dan sifat kepribadian yang mereka miliki.
4. Berfikir strategis: kemampuan berfikir strategis pun tercermin dalam mengangkat beragam dilema yang mendasar, baik dalam kehidupan individual maupun organisasional. Dilema ini selalu menunjukkan adanya konflik atas pilihan mana yang mesti diambil antara dua alternatif yang tampaknya sama-sama menarik.
5. Perhatian individual: orang yang mempunyai perhatian luas, mudah sekali tertarik oleh kejadian-kejadian sekelilingnya, perhatiannya tidak dapat mengarah pada hal-hal tertentu.

Ada 4 macam gaya kepemimpinan seperti pendapat Mulyadi (2015:150) yaitu:

1. Gaya kepemimpinan otoritas

Kepemimpinan dimana pimpinan memiliki peran dominan dalam menetapkan kebijakan semua kegiatan, pegawai berperan sebagai pelaksana kegiatan sesuai petunjuk dari pimpinan sehingga peran anggota organisasi menjadi pasif.

2. Gaya kepemimpinan demokratis

Kepemimpinan yang mengutamakan pengambilan keputusan melalui diskusi kelompok, di mana pemimpin menghargai setiap pendapat anggota organisasi dan memberikan alternatif prosedur jika ada kendala dalam melaksanakan kebijakan.

3. Gaya kepemimpinan kebebasan

Kebebasan penuh diberikan kepada anggota organisasi dengan kerjasama yang minim dari pimpinan, sehingga

pemimpin hanya menempatkan dirinya sebagai pengawas tanpa banyak mengatur suatu kebijakan.

4. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan akan bergantung pada keadaan yang ada, karena pemimpin yang efektif harus mampu menerapkan dan membedakan gaya kepemimpinan di situasi tertentu secara benar.

2.2.2.3 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Zainal, Hadad & Ramly (2017:34) fungsi kepemimpinan dikelompokkan ke dalam 5 fungsi yaitu:

1. Fungsi intruksi

Komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunikator merupakan penentu kebijakan agar keputusan dilakukan secara efektif dan mampu memotivasi orang lain untuk mengikuti perintah

2. Fungsi konsultasi

Komunikasi dua arah, dimana penetapan keputusan pemimpin perlu mempertimbangkan kepada pegawainya untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) sehingga keputusan yang diambil akan lebih mudah mendapat dukungan

3. Fungsi partisipasi

Pemimpin harus berusaha mengaktifkan keikutsertaan pegawainya baik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Partisipasi bukan berarti bertindak bebas tetapi lebih terarah dalam kerja sama dengan tidak mengambil tugas pokok orang lain.

4. Fungsi delegasi

Memberikan limpahan wewenang atau menetapkan keputusan baik dalam konteks persetujuan ataupun tidak dari pimpinan. Sedangkan orang yang di percaya penerima delegasi diyakini merupakan tangan kanan pimpinan

5. Fungsi pengendalian

Kepemimpinan yang efektif sehingga mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah untuk tercapainya tujuan bersama.

2.2.2.4 Indikator Kepemimpinan

Seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan di dalam instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima aspek (Rivai, 2018:53) yaitu:

1. Kemampuan kerjasama dan hubungan yang baik
 - a. Membina kerjasama dengan bawahan.
 - b. Menjalin hubungan yang baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing.
2. Kemampuan yang efektivitas
 - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan.
 - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu.
3. Kepemimpinan yang partisipatif
 - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah.
 - b. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan.

4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
 - a. Bersedia untuk membawa kepentingan individu dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi dan menggunakan waktu lain untuk keperluan individu.
 - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
 - a. Tugas seorang pemimpin melibatkan pengambilan keputusan mengenai apakah suatu tugas harus diatasi secara individu atau secara kelompok.
 - b. Memberikan panduan dan pelatihan dalam proses pengambilan keputusan.

Sedangkan menurut Martoyo (2016:176-179) indikator dari kepepmimpinan adalah:

1. kemampuan analistis yaitu kemampuan menganalisa situasi yang dihadapi secara teliti, matang dan mantap merupakan prasyarat untuk suksesnya kepemimpinan.
2. Keterampilan berkomunikasi dalam memberikan perintah, petunjuk, pedoman, nasihat. Seorang pemimpin harus menguasai teknik-teknik berkomunikasi.
3. Keberanian yaitu semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi perlu memiliki keberanian yang semakin besar.

4. Kemampuan mendengar adalah sifat yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin, kemauanya mendengar pendapat / saran-saran dari orang lain.
5. Ketegasan dalam menghadapi bawahan dan menghadapi ketidakpastian sangat penting bagi seorang pemimpin.

2.2.2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Sutikno (2018:51-52), mengemukakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepemimpinan:

1. Kemampuan dan pengetahuan

Kemampuan dan pengetahuan yang dimaksud adalah merujuk pada latar belakang pendidikan, apakah dasar pendidikannya sesuai dengan peran kepemimpinan yang menjadi tanggung jawabnya: pengalaman kerja sebagai pemimpin, apakah pengalaman tersebut telah mendorongnya untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan dalam kepemimpinannya.

2. Jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin melaksanakan tugas jabatannya.

Setiap organisasi yang tidak sejenis memiliki berbagai tujuan dan menuntut cara penyampaian tujuan yang berbeda. Oleh karena itu setiap jenis organisasi memerlukan perilaku dan sifat kepemimpinan yang berbeda.

3. Sifat-sifat kepribadian pemimpin

Dengan adanya perbedaan karakter dan kepribadian yang dimiliki masing-masing pemimpin, meskipun beberapa orang pemimpin memiliki latar pendidikan yang sama dan disertai

tugas pemimpin dalam organisasi yang sejenis, karena perbedaan kepribadiannya akan menimbulkan perilaku dan sikap yang berbeda dalam menjalankan kepemimpinan.

4. Sifat-sifat kepribadian pengikut

Berkaitan dengan kepribadian pengikut, yaitu mengapa dan bagaimana anggota kelompok menerima dan menjalankan instruksi atau tugas yang diberikan oleh pemimpin. Oleh karena itu, pencapaian tujuan tergantung pada terjalinnya hubungan harmonis dan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.

2.2.3 Disiplin Kerja

2.2.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Adanya ketertiban dan kelancaran untuk memperoleh hasil yang optimal dalam suatu perusahaan, yakni dengan menegakkan kedisiplinan kerja. kedisiplinan kerja bagi karyawan akan memberikan dampak suasana kerja yang menyenangkan. Hal ini tentu menjadi lebih semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Disiplin kerja adalah sikap ketaatan terhadap aturan dan norma yang berlaku di suatu perusahaan dalam rangka meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi (Agustini, 2019:89).

Sinambela (2018) menyimpulkan bahwa disiplin kerja dapat dinyatakan sebagai kesadaran dan ketaatan karyawan dalam mengikuti semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan kerja. Dengan demikian, disiplin kerja berfungsi sebagai alat yang dimanfaatkan oleh pimpinan untuk berkomunikasi

dengan pegawai, sehingga mereka bersedia untuk mengubah perilakunya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Sutrisno (2012:87) juga menggambarkan disiplin kerja sebagai sikap hormat terhadap peraturan dan pedoman yang ada di organisasi yang tercermin dalam tindakan sukarela dari para pegawai untuk beradaptasi dengan aturan dan ketentuan tersebut.

2.2.3.2 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Rivai & Sagala (2009:825) bahwa ada 4 bentuk-bentuk 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 menjaga hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disiplin
4. Perspektif utilitarian (*Utilitarian perspective*), yaitu berfokus pada penggunaan disiplin hanya saat kegiatan disiplin mengimbangi konsekuensi yang merugikan.

Kesimpulan uraian diatas bahwa disiplin kerja merupakan kesanggupan, kesadaran dan kesediaan karyawan untuk menaati setiap peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

2.2.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja menurut Singodimejo (2000), adalah:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi yang diterima berdampak pada tingkat ketaatan terhadap disiplin. Para karyawan akan patuh terhadap peraturan yang berlaku jika mereka merasa bahwa imbalan yang mereka terima sejalan dengan usaha yang telah dikontribusikan pada perusahaan. Namun, jika kompensasi yang mereka terima dianggap tidak memadai, mereka akan berpikir dua kali dan mungkin mencari sumber pendapatan lain di luar pekerjaan mereka ,sehingga bisa mengakibatkan absensi dan permintaan cuti yang lebih sering.

2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting, karena dalam lingkungan kerja seluruh karyawan cenderung mengamati bagaimana pimpinan menjaga keidisiplinan dan bagaimana pimpinan dapat mengendalikan dirinya dari perkataan, tindakan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.

3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Peningkatan dalam aspek disiplin sulit tercapai dalam perusahaan, jika tidak ada peraturan tertulis yang jelas untuk dijadikan pegangan bersama. Disiplin sulit ditegakkan apabila aturan hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan situasi dan kondisi.

4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Apabila ada karyawan yang mengabaikan disiplin, pimpinan harus menunjukkan ketegasan dalam mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang terjadi. Dengan menindak pelanggar disiplin dan memberikan hukuman sesuai dengan sanksi yang ditetapkan, maka semua karyawan akan merasa aman dan cenderung berkomitmen agar tidak melakukan pelanggaran serupa.

5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan perusahaan perlu ada pengawasan, yang mengarahkan karyawan agar dapat menjalankan tugas dengan benar dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

6. Pemberian perhatian terhadap karyawan

Karyawan adalah individu dengan karakteristik yang berbeda satu sama lain. Kepuasan karyawan tidak hanya didorong oleh gaji yang besar dan tugas yang menantang, tetapi juga memerlukan perhatian yang mendalam dari para pimpinan. Kesulitan dan keluhan mereka perlu didengarkan dan dicarikan jalan keluarnya. Pimpinan yang berhasil memberikan perhatian kepada karyawan maka dapat menciptakan disiplin kerja yang baik.

7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain:

a. Saling menghormati, jika bertemu di lingkungan pekerjaan

- b. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa senang dengan pujian tersebut
- c. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka
- d. Memberi tahu jika ingin meninggalkan tempat kepada rekan kerja, dengan menginformasikan kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan.

2.2.3.4 Indikator Kedisiplinan Kerja

Pada dasarnya, banyak indikator-indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Adapun indikator kedisiplinan yaitu:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan seseorang berpengaruh terhadap tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan diatur secara optimal, serta memadai dalam menggugah potensi yang dimiliki karyawan. Hal ini berarti bahwa tugas yang diberikan kepada seseorang harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, memicu keterlibatan dan kedisiplinan saat melaksanakannya.

2. Teladan pimpinan

Keteladanan seorang pemimpin sangat berdampak besar dalam menentukan kedisiplinan karyawan. Karena pemimpin merupakan teladan bagi karyawannya. Pemimpin harus menunjukkan contoh dalam perilaku yang baik, kedisiplinan yang kuat, integritas,

keadilan, serta kesesuaian antara perkataan dan tindakan yang ditunjukkan.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) juga mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap organisasi/instansi. Jika kecintaan karyawan terhadap pekerjaan semakin baik secara bertahap, maka kedisiplinan mereka juga akan semakin baik. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan baik, organisasi harus memberikan balas jasa yang relatif memuaskan.

4. Keadilan

Keadilan diterapkan dengan baik pada setiap organisasi supaya kedisiplinan pegawai baik pula.

5. Waskat

Atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberi petunjuk, jika bawahannya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang bersifat *instruktif* dan menjadi alat untuk menjaga kedisiplinan dalam organisasi.

7. Ketegasan

Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditentukan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang sesuai dan mengikat vertikal, maupun horizontal antara semua pegawai dapat mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman, sehingga akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada organisasi.

Sedangkan menurut Agustini (2019:104) indikator disiplin kerja yaitu :

1. Tingkat kehadiran, yaitu jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan kegiatan kerja dalam perusahaan yang digambarkan dengan tingkat ketidakhadiran karyawan yang rendah.
2. Tata cara kerja, yaitu aturan / ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.
3. Ketaatan pada atasan, yaitu mengikuti apa yang diarahkan oleh atasan untuk mendapatkan hasil yang baik.
4. Kesadaran bekerja, yaitu sikap seseorang yang dengan sukarela melakukan pekerjaannya dengan baik, bukan karena paksaan.
5. Tanggung jawab, yaitu kesediaan karyawan untuk bertanggung jawab atas pekerjaannya, sarana, dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya.

2.2.4 Kinerja Karyawan

2.2.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja dalam suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan. Menurut Sedarmayanti (2011:260) kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen dari suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut dapat ditunjukkan buktinya secara nyata dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Selain itu menurut Mangkunegara (2009:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan terhadap pekerja yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. (Hasibuan, 2006:94).

2.2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Pemimpin organisasi mengetahui adanya perbedaan kinerja antar pegawai yang berada di bawah pengawasannya. Menurut Robbins (2006:121) faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya.

1. Iklim organisasi merujuk pada lingkungan ditempat kerja dan di dalam organisasi yang memiliki signifikansi penting bagi pemimpin dalam memahami kondisi organisasi, sebab mereka mampu mencapai sasaran pribadi dan tujuan keluhannya organisasi. Dengan memiliki lingkungan kerja yang kondusif, akan berpengaruh terhadap pelaksanaan kinerja pada pegawai.
2. Kepemimpinan adalah tugas pemimpin harus mampu dan siap untuk mengambil bagiannya dalam sebuah organisasi, pemimpin harus meneliti potensial yang ada didalam diri mereka dan menggunakannya dalam unit organisasi.
3. Sifat pekerjaan yang dilakukan dengan baik dapat memenuhi kebutuhan individu yang bersangkutan dan organisasi. Penyempurnaan penugasan yang dapat diandalkan. Tolak ukur dasar untuk kualitas kinerja pasti tercapai.

4. Kemampuan kerja adalah kemampuan menangani pekerjaan yang menjadi kewajibannya termasuk membuat rencana kerja, yang sebagian besar mempengaruhi penampilan seorang pegawai.
5. Inisiatif adalah upaya perhitungan yang signifikan untuk lebih mengembangkan kinerja pegawai. Untuk memiliki dorongan membutuhkan informasi dan kemampuan yang digerakkan oleh pegawai dengan tujuan akhir lebih mengembangkan hasil yang mereka capai.
6. Motivasi adalah topic penting bagi pemimpin, karena menuntut definisi para pemimpin harus bekerja dengan orang lain. Pemimpin perlu memahami bagaimana individu bertindak dengan tujuan tertentu sehingga mereka dapat mempengaruhi mereka untuk bekerja sesuai dengan apa yang dilakukan organisasi.
7. Ketekunan atau ketergantungan apakah pegawai dapat merencanakan dan menjadwalkan pekerjaan mereka. Karena mempengaruhi *idealism* hasil kerja yang menjadikan tanggung jawab seorang pegawai.
8. Kuantitas pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai harus memiliki kuantitas pekerjaan tinggi yang dapat memenuhi kebutuhan mereka yang bersangkutan dengan organisasi. Dengan memiliki jumlah pekerjaan sesuai tujuan akhir untuk lebih mengembangkan pelaksanaan pekerjaan.
9. Disiplin kerja adalah pekerjaan orang-orang dalam organisasi, untuk mencapai tujuan yang telah dilakukan, diperlukan disiplin yang tinggi agar tercapai hasil kerja yang optimal.

2.2.4.3 Indikator Kinerja

Ada beberapa indikator kinerja seseorang, menurut Mangkunegara (2009:75), indikator tersebut adalah:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu hari. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas merujuk pada sejauh mana karyawan mampu mengeksekusi pekerjaannya dengan tingkat akurasi yang tinggi, tanpa adanya kesalahan yang signifikan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab mengacu pada kesadaran individu terhadap kewajiban mereka untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan.

Selain itu menurut Rivai (2009:27) ada 3 indikator kinerja yaitu:

1. Kuantitas

Yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan ini sesuai dengan seberapa banyak yang dihasilkan.

2. Kualitas

Yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat

kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

3. Ketepatan waktu

Yaitu sesuai tidaknya dengan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kualitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

2.2.4.4 Cara untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan

Berdasarkan pernyataan menurut Timpe (2013:37) cara-cara untuk meningkatkan kinerja, antara lain:

1. Diagnosis

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja.

2. Pelatihan

Setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

3. Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap-tahap penilaian kinerja formal.

Menurut Stoner dalam Sutrisno (2013:184-185) mengemukakan adanya 4 cara untuk meningkatkan kinerja pegawai diantaranya:

1. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang berhasil mencapai tujuan dengan mereka yang tidak dalam konteks penilaian kerja. maka terdapat perbedaan antara pegawai yang berprestasi dengan pegawai tidak berprestasi.

2. Pengharapan

Dengan memperhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai penghargaan yang di dapatkan dari organisasi.

3. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan memberikan penilaian secara tepat. Untuk dapat melakukan dengan tepat, manajer harus memahami kekurangan dan masalah apa saja yang dibutuhkan.

2.2.5 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat maka seorang pemimpin dapat memotivasi karyawannya untuk bekerja secara maksimal, sehingga kinerja karyawan bisa lebih baik lagi (Santoso, 2013). Selain itu, Robbins (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Perusahaan akan meningkat kinerjanya apabila ada kerjasama dan hubungan yang baik antara pimpinan dengan karyawan. Beberapa penelitian terdahulu menguji kepemimpinan terhadap kinerja diantaranya yang memberikan kontribusi sebesar 62% dengan subjek karyawan PT Central Capital Futures Cabang Malang dengan menggunakan

indikator sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian (Isvandiari, 2018). Hasil ini juga diperkuat oleh penelitian Lestari, dkk, (2022) yang membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Surya Semesta Sakti dan juga penelitian yang dilakukan oleh Sularmi (2021) yang memberi bukti bahwa kepemimpinan juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Lestari Kirana Persada Jakarta Selatan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Nurhadi (2018) membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh positif dan signifikan.

H1: Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan pada CV Aneka Grafika Malang.

2.2.6 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Aneka Grafika Malang

Disiplin kerja karyawan harus didirikan dalam suatu organisasi, dengan adanya disiplin kerja yang baik dari karyawan seperti datang tepat waktu, melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditetapkan perusahaan, menaati peraturan perusahaan maka akan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan, sehingga target perusahaan akan tercapai. Robbins (2006) mengatakan bahwa disiplin salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Beberapa penelitian terdahulu menguji kedisiplinan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa disiplin memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja, sehingga semakin baik disiplin kerja maka semakin baik pula kinerja pegawai (Nurhadi, 2018). Hasil ini juga diperkuat oleh penelitian Junaedi & Suryani, (2021) yang membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Distribusi Sentra Jaya Tangerang dan penelitian yang dilakukan oleh

Isvandiari & Bagus AL, (2018) juga menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada terbukti dengan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin dan indikator tujuan teladan pimpinan dan hubungan kemanusiaan.

H2: Disiplin Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Aneka Grafika Malang.

2.2.7 Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

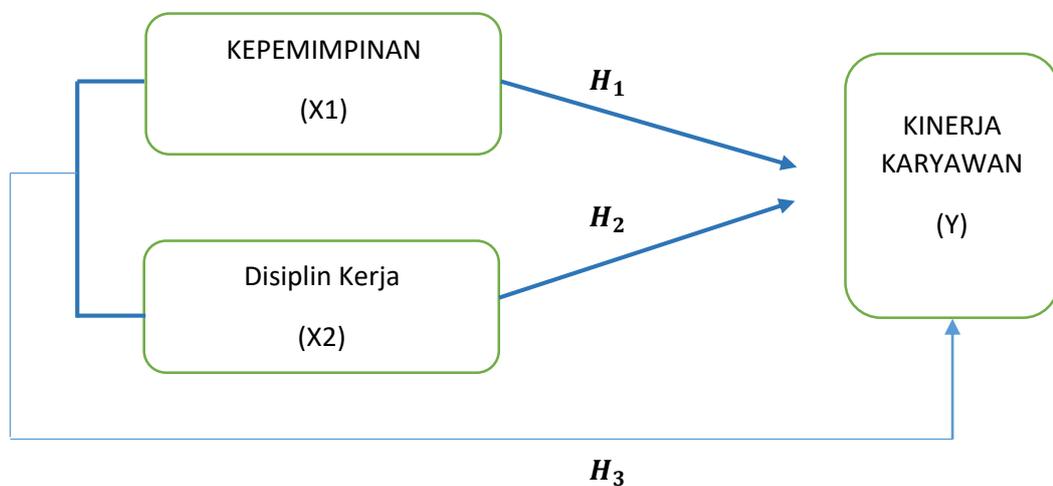
Kepemimpinan dan disiplin kerja merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dalam mempengaruhi kinerja. Kepemimpinan berperan besar dalam memberikan kualitas dan kuantitas kerja karyawan untuk mencapai kinerja karyawan sehingga pada akhirnya dapat mencapai suatu target. Maka dari itu dilihat dari indikator menurut Rivai (2009:27) yaitu kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu, pimpinan harus mampu mengawasi dan mensupport ketika bekerja sehingga penyelesaian kerja bisa tepat waktu sehingga kinerja karyawan meningkat. Robbins (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja adalah faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu yang telah menguji kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersamaan terhadap kinerja berpengaruh signifikan terhadap karyawan pada PT. Distribusi Sentra Jaya dengan indikator kemampuan kerjasama dan hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Junaedi & Suryani (2021) dan juga penelitian yang dilakukan Lestari, dkk (2022) memberikan pengaruh simultan atas kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Surya Semesta Sakti.

H3: Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Berpengaruh Sigifikan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Aneka Grafika Malang Secara Simultan.

2.3 Model Hipotesis

Berdasarkan penjelasan di atas, model hipotesis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model hipotesis

Sumber: Data Diolah, 2023

Berdasarkan landasan teori di atas, dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H_1 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H_2 : Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H_3 : Kepemimpinan dan Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan.