

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN & HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada sub-bab kajian pustaka ini diuraikan mengenai landasan teori penelitian yang dikemukakan oleh para ahli mengenai variabel-variabel yang hendak diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan pada bab selanjutnya sehingga dapat menjawab rumusan masalah yang diteliti secara teoritis.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat tentang apa yang dimaksud Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, istilah manajemen berasal dari kata *management* (Bahasa Inggris), berasal dari kata *to manage* yang artinya mengurus atau tata laksana. Sehingga manajemen dapat diartikan bagaimana cara mengatur, membimbing, dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Berikut beberapa pengertian manajemen menurut pakar-pakar:

Daft, Richard L. yang dikutip oleh Edward Tanujaya (2011: 8) berpendapat: pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Malayu S.P Hasibuan (2010: 2) mengemukakan: “ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan.”

Bohlanrandel dan snell (2010:4) menyatakan bahwa: “ilmu mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan karyawan yang mempunyai kemampuan, mengembangkan suatu pendekatan untuk mengembangkan kinerja karyawan.”

Dari tiga definisi manajemen diatas maka dapat dikatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh instansi.

#### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Merupakan suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Berikut pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli:

Menurut Dessler dalam Edi Sutrisno (2011:5):

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.”

Menurut Schuler, dalam Edi Sutrisno (2011:6):

Manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Menurut Flippo dalam Marwansyah (2012:3):

Manajemen SDM adalah adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai.

Dari beberapa pendapat diatas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu merupakan sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada dalam pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan individu dan masyarakat.

### **2.1.1.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu :

#### 1. Fungsi perencanaan (*planning*)

Melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan SDM. Fungsi perencanaan dalam manajemen antara lain dapat membuat pelaksanaan tugas menjadi tepat serta aktivitas tiap unit akan terorganisasi ke arah tujuan yang sama, dapat menghindari kesalahan yang mungkin akan

terjadi, memudahkan pengawasan, dan dapat dipergunakan sebagai pedoman dasar dalam menjalankan aktivitas.

2. Fungsi pengorganisasian (*organizing*)

Menyusun suatu organisasi dengan mendisain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja dipersiapkan. Fungsi pengorganisasian memungkinkan untuk pembagian atas tugas tugas yang sesuai dengan kondisi perusahaan, menciptakan spesialisasi saat menjalankan tugas, serta mengetahui tugas apa yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan.

3. Fungsi pengarahan (*actuating*)

Fungsi pengarahan diberikan untuk memberikan dorongan dalam menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien. Manfaat dari fungsi pengarahan ini antara lain adalah sebagai bimbingan (*directing*) dan komunikasi (*communication*) kepada karyawan. Fungsi ini tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya.

4. Fungsi pengendalian (*controlling*)

Fungsi pengendalian dilakukan untuk mengukur antara kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja. Bila fungsi pengendalian dilaksanakan dengan tepat, organisasi akan memperoleh manfaat antara lain: (1) dapat mengetahui sejauh mana program sudah dilakukan oleh staf; (2) meningkatkan efisiensi kegiatan program; (3) mengetahui adanya

penyimpangan pada pemahaman staf dalam melaksanakan tugas-tugasnya; (4) mengetahui apakah waktu dan sumber daya lainnya mencukupi kebutuhan dan telah dimanfaatkan secara efisien; (5) mengetahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan; dan (6) untuk memastikan kualitas pekerjaan.

## B. Fungsi-fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia :

### 1. Pengadaan SDM (*Procurement*)

Dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Di dalamnya meliputi:

- a) Analisis pekerjaan → Penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
- b) Penarikan/perekrutan calon tenaga kerja (*recruitment*) → Menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia.
- c) Seleksi tenaga kerja (*Selection*) → Merupakan proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dikumpulkan melalui proses recruitment.
- d) Penempatan (*Placement*) → Penempatan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditentukan.
- e) Pembekalan (*Orientation*) → dilakukan untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang deskripsi jabatan, kondisi kerja, dan peraturan organisasi.

## 2. Pengembangan (*Development*)

Bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan SDM yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi.

- a) Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*) → meningkatkan dan mengembangkan kemampuan SDM yang telah dimiliki, sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi.
- b) Pengembangan Karir (*Career Development*) → Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada.

## 3. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Bertujuan untuk memelihara keutuhan sumber daya manusia yang dimiliki. Wujudnya berupa rasa betah dan mempunyai kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya pada organisasi.

- a) Promosi dan pemindahan → Sebuah proses dimana seseorang dapat memiliki kesempatan untuk menduduki jabatan di atasnya Model perekrutan internal.

- b) Penilaian Prestasi Kerja → sebuah penilaian kinerja sebuah karyawan atas berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.
- c) Kompensasi Jabatan (*Job Compensation*) → Usaha pemberian balas jasa atas prestasi yang telah diberikan oleh tenaga kerja.
- d) Kepuasan kerja/Integrasi (*Integration*) → Menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antar tenaga kerja dengan organisasi yang menyangkut masalah motivasi, kepemimpinan, komunikasi, konflik dan konseling.
- e) Hubungan Perburuhan/berserikat (*Labour Relation*) → Pembahasan masalah perjanjian kerja perjanjian perburuhan, kesempatan kerja bersama, sampai penyelesaian perselisihan perburuhan
- f) Pemisahan/Pemutusan Hubungan kerja (*Separation*) → Menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja.

Jadi lingkup MSDM mencakup kegiatan-kegiatan seperti yang terurai di atas. Keterlibatan pekerja dalam kegiatan-kegiatan seperti itu dirasakan sangat penting. Oleh karena itu para manajer harus berusaha mengintegrasikan kepentingan dari para pekerja dengan kepentingan dari para pekerja secara keseluruhan.

### **2.1.2 Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan inti dari organisasi dan manajemen. Kepemimpinan mempunyai peran menentukan kegagalan dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Relevan dengan itu, maka model keunggulan organisasi yang dikembangkan harus sejalan dengan kebutuhan

organisasinya. Sejalan dengan pemahaman tersebut, Gaperz (2007:53) mengemukakan beberapa hal, sebagai berikut : 1) kepemimpinan adalah proses dimana seseorang atau sekelompok orang (tim) memainkan pengaruh atas orang (tim) lain, menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran atau tujuan ; 2) kepemimpinan merupakan kemampuan positif mempengaruhi orang dan sistem untuk memberikan dampak yang berguna dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan ; 3) kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan kemampuan dan keunggulan organisasi untuk memberikan inovasi secara terus-menerus kepada pasar dan atau pelanggan ; 4) kepemimpinan terdiri atas kepemimpinan tim dan kepemimpinan organisasi. Sebenarnya ada banyak teori kepemimpinan yang biasa digunakan para pakar untuk menganalisa kemampuan atau kualitas pribadi pemimpin dan keberhasilan kepemimpinannya dalam organisasi (*organizational leadership*).

Teori-teori kepemimpinan pada umumnya berusaha menerangkan faktor-faktor (variabel-variabel) yang memungkinkan munculnya kepemimpinan tersebut memiliki perbedaan satu terhadap yang lainnya. Robbins dan Coulter (2012:488) menyatakan bahwa "*Leadership is what leaders do. It's process of leading a group and influencing that group to achieve it's goals*". Artinya, "Kepemimpinan adalah apa yang pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan."

Kesimpulan dari beberapa pendapat di atas, bahwa kepemimpinan sebenarnya adalah bagaimana pemimpin bisa mengajak karyawannya menuju tujuan

perusahaan.

### **2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan Transformasional yaitu :

Menurut Bass (dalam Mutamimah, 2001:3) mendefinisikan kepemimpinan transformasional terjadi jika pemimpin memperluas dan membangkitkan minat karyawannya, membangkitkan kesadaran dan penerimaan tujuan dan misi kelompok. Sedangkan menurut O'Leary (2001:21) kepemimpinan transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan tim bekerja melampaui status-quo. Pemimpin transformasional adalah seorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan di dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan.

Kepemimpinan transformasional dapat digunakan bila diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Robbins (2008:90) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya; mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru; serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang lebih memotivasi atau menginspirasi karyawan untuk dapat merubah dirinya sehingga dapat bekerja keras

guna mencapai tujuan-tujuan bersama

### 2.1.2.2 Tipe-tipe Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki beberapa tipe, adapun beberapa tipe kepemimpinan yang diutarakan oleh G.R Terry yang kembali dikutip dalam Suwatno dan Donni (2011:156) , yaitu:

1. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

2. Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*)

Dalam tipe ini hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.

3. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan melakukan hubungan dengan bawahannya dengan sewenang-wenang sehingga sebetulnya bawahannya melakukan semua perintah bukan karena tanggung jawab tetapi lebih karena rasa takut.

4. Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*)

Tipe kepemimpinan ini tidak memberikan tanggung jawab kepada bawahan untuk bisa mengambil keputusan sendiri karena selalu dibantu oleh pemimpinnya, hal ini berakibat kepada menumpuknya pekerjaan pemimpin

karena segala permasalahan yang sulit akan dilimpahkan kepadanya.

5. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Dalam setiap permasalahan pemimpin selalu menyertakan pendapat parabawahannya dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka akan merasa dilibatkan dalam setiap permasalahan yang ada dan merasa bahwa pendapatnya selalu diperhitungkan, dengan begitu mereka akan melaksanakan tugas dengan rasa tanggung jawab akan pekerjaannya masing-masing.

6. Kepemimpinan Bakat (*Indigenous Leadership*)

Pemimpin tipe ini memiliki kemampuan dalam mengajak orang lain, dan diikuti oleh orang lain. Para bawahan akan senang untuk mengikuti perintah yang diberikan karena pembawaannya yang menyenangkan. Selain itu ada pendapat dari W.J. Reddin dalam artikelnya yang berjudul *Kind of Manager* dalam kartini (2011:34) juga mengemukakan watak dan tipe pemimpin yang dikelompokkan menjadi 3 pola dasar, yaitu:

1. Berorientasikan tugas (*task orientation*)
2. Berorientasikan hubungan kerja (*relationship orientation*)
3. Berorientasikan hasil yang efektif (*effectiveness orientation*)

### **2.1.2.3 Fungsi Kepemimpinan dan Sifat-sifat Pemimpin**

Fungsi dari kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan

*supervise*/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan (Kartini, 2011:93). Sedangkan, Suwatno dan Donni (2011:149) mengemukakan bahwa, seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis. Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Beberapa fungsi tersebut antara lain mendorong semangat, menetapkan standar, mengikuti, mengekspresikan perasaan, menciptakan keharmonisan, dan mengurangi ketegangan.

Jika disederhanakan fungsi kepemimpinan adalah memastikan karyawannya mendapatkan segala kebutuhan dalam kegiatan kerja, yang selanjutnya akan melancarkan proses pencapaian tujuan organisasi. Terdapat sepuluh sifat pemimpin yang unggul yang diutarakan oleh G.R Terry dalam Kartini (2011:47), yaitu:

1. Kekuatan.
2. Stabilitas emosi.
3. Pengetahuan tentang relasi insani.
4. Kejujuran.

5. Objektif.
6. Dorongan pribadi.
7. Keterampilan berkomunikasi.
8. Kemampuan mengajar.
9. Keterampilan sosial.
10. Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial

#### **2.1.2.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata *to transform* yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain. Sehingga jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah sebuah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata. Bass dan Avolio dalam Ancok (2012) mengemukakan 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep “4I” yaitu :

1. *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
2. *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
3. *Intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya

untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.

4. *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan kebutuhan khususnya, juga bisa menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi serta seorang yang dapat dihormati oleh seluruh karyawannya.

Dari keempat dimensi menurut Bass dan Avolio dalam Ancok(2012) maka indikator kepemimpinan yang akan di uji di Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Jawa Barat terdiri dari ;

1. Dimensi *Idealized Influence* terdiri dari tiga faktor indikator yaitu :
  - a. Rasa Hormat dari karyawan
  - b. Kepercayaan pada pemimpin
  - c. Dapat menjadi panutan
2. Dimensi *Inspirational motivation* yang terdiri dari dua indikator yaitu:
  - a. Pemimpin sebagai motivator
  - b. Penetapan target yang jelas
3. Dimensi *Intellectual stimulation* yang terdiri dari dua indikator yaitu :

- a. Merangsang ide kreatif
  - b. *Problem solver*
4. Dimensi *Individualized consideration* yang terdiri dari tiga indikator yaitu:
- a. Memperhatikan pengembangan karir karyawan
  - b. Menciptakan lingkungan kerja yang baik
  - c. Memiliki hubungan yang baik dengan karyawan

Indikator-indikator di atas adalah refleksi dari keempat dimensi kepemimpinan yang dianggap sangat berhubungan dalam kegiatan kepemimpinan di Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Jawa Barat.

### **2.1.3 Disiplin Kerja**

Dalam menjalankan setiap aktivitas atau kegiatan sehari-hari, masalah disiplin sering didefinisikan dengan tepat, baik waktu maupun tempat. Apapun bentuk kegiatan itu, jika dilaksanakan dengan tepat waktu tidak pernah terlambat, maka itu pula yang dikatakan tepat waktu. Demikian pula dengan ketepatan tempat, jika dilaksanakan dengan konsekuen, maka “predikat” disiplin tersebut telah merasuk ke dalam jiwa seseorang.

#### **2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para pimpinan untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku

(Veitzhal Rivai 2011:824). Disiplin karyawan memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya.

Davis dalam Mangkunegara (2011:129):

Disiplin dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk mempertahankan pedoman-pedoman organisasi.

Veithzal Rivai (2011:825):

Disiplin kerja adalah suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.

Singodimenjo dalam Edi Sitrisno (2011:86)

Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.

Dari beberapa pengertian mengenai disiplin kerja di atas, penulis menyimpulkan bahwa disiplin timbul dari kesadaran pribadi seseorang untuk mengendalikan diri agar tidak melakukan sesuatu yang bertentangan dengan ketentuan yang berlaku. Hal ini dilakukan agar setiap individu dalam setiap organisasi mampu menghasilkan kinerja yang sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi tersebut.

### 2.1.3.2 Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Tindakan pendisiplinan kepada pegawai haruslah sama pemberlakuannya. Disini tindakan disiplin berlaku bagi semua, tidak memilah, memilah dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus member contoh pada bawahannya.

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 Right Perspective II*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Right Perspektif*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Disiplin bukanlah tujuan, melainkan suatu sarana yang ikut memainkan peranan dalam proses proses pencapaian tujuan. Mangkunegara (2011:131) mengemukakan pelaksanaan sanksi bagi pelanggar disiplin kerja.

- a. Pemberian peringatan.
- b. Pemberian sanksi harus segera.

- c. Pemberian sanksi harus konsisten.
- d. Pemberian sanksi harus impersonal.

Adapun indikator menurut Singodimendjo dalam Sutrisno (2011:94) adalah sebagai berikut:

1. Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

2. Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

4. Taat terhadap peraturan lainnya di perusahaan

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh para ahli di atas tentang disiplin kerja terdapat teori yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja seseorang dalam suatu organisasi, teori ini dijadikan penulis sebagai referensi dalam menentukan judul penelitian, yaitu pendapat yang dikemukakan oleh Singodimendjo (2011:96) menyatakan bahwa: “semakin baik

disiplin kerja seorang pegawai, maka semakin tinggi hasil prestasi kerja (kinerja) yang dicapai”.

### **2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja**

Dimensi dan indikator dari disiplin kerja diatas penulis menggunakan dimensi dan indikator menurut Singodimendjo dalam Sutrisno (2011:94) yang meliputi:

1. Taat terhadap aturan waktu

Yang meliputi indikator jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan, organisasi/instansi.

2. Taat terhadap peraturan organisasi,instansi

Peraturan dasar tentang cara berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab serta berhubungan dengan unit kerja lain.

4. Taat terhadap peraturan lainnya di organisasi/instansi

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam organisasi.

### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.4.1 Definisi Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan suatu yang dinilai dari apa yang dilakukan oleh seorang karyawan. Dalam kerjanya dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana

seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerjanya. Kinerja karyawan yang meningkat akan mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi sehingga tujuan yang telah ditetapkan organisasi akan tercapai.

Anwar Prabu Mangkunegara (2012:9), mengemukakan pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Edy Sutrisno (2010: 172) menyimpulkan kinerja sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencaai tujuan yang sudah di tetapkan oleh organisasi.

August W. Smith (Sedarmayanti, 2011:50) menyatakan bahwa kinerja adalah *output drive from processes, human or otherwise* (kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses).

Dari beberapa pengertian menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa definisi karyawan adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi dan meminimalisir kerugian.

#### **2.1.4.2 Faktor-faktor Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2011:67-68) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor (*motivasi*) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

Setelah apa yang dirumuskan diatas, bisa dapat diperjelas bahwa:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja dilingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai.

#### **2.1.4.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Dari beberapa teori yang dijabarkan diatas mengenai definisi kinerja, penulis menggunakan dimensi sebagai bahan acuan untuk mengisi data operasional variabel menurut August W. Smith dalam Sedarmayanti (2011:51) yang meliputi dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. *Quality of work* (kualitas pekerjaan)

Kualitas pekerjaan dan kesesuaian hasil dengan standar pekerjaan.

2. *Promptness* (kecepatan)

Penyelesaian tugas tepat waktu dan pekerjaan tercapai sesuai dengan target.

3. *Initiative* (prakarsa)

Memberikan ide-ide untuk menunjang tercapainya tujuan dan mampu memanfaatkan waktu luang.

4. *Capability* (kemampuan)

Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan apa yang diharapkan dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan praktis dan rapi.

5. *Communication* (komunikasi)

Mampu berkomunikasi dengan baik dengan atasan/pimpinan dan sesama rekan kerja.

#### **2.1.4.4 Penilaian Kinerja Karyawan**

Metode penilaian kinerja karyawan bisa dibedakan menjadi metode penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan

dapat memperoleh umpan balik dari usaha-usaha mereka. Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi. Menurut Veithzal Rivai (2011:563), Teknik-teknik penilaian kinerja meliputi :

1. Skala peringkat (*Rating Scale*).
2. Daftar pertanyaan.
3. Metode catatan prestasi.
4. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*).
5. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*).
6. Skala peringkat yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale*).
7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*).
8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*).
9. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*).

Metode penilaian berorientasi masa depan, menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penelitian yang tunduk dan tergantung kepada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Menurut Veithzal Rivai (2011:573), Adapun teknik-teknik yang digunakan yaitu :

1. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*).
2. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*).
3. Penilaian secara psikologis.
4. Pusat penilaian (*Assesment Center*).

#### **2.1.4.5 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan**

Merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Secara umum tujuan dari penelitian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada pegawai dalam upaya memperbaiki kerja pegawai, dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kerja adalah sebagai pertimbangan keputusan organisasi terhadap pegawainya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan ataupun kebijakan manajerial lainnya.

Setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung, penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang pegawai.

Menurut Veitzhal Rivai (2011 : 563) manfaat penilaian kinerja adalah :

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai antara lain :
  - a). Meningkatkan motivasi
  - b). Meningkatkan kepuasan kerja
  - c). Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
  - d). Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas
  - e). Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
2. Manfaat bagi penilai
  - a). Meningkatkan kepuasan kerja

- b). Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecendrungan kinerja karyawan.
  - c). Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun karyawan.
  - d). Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan.
  - e). Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan.
3. Manfaat bagi perusahaan.
- a). Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan.
  - b). Meningkatkan kualitas komunikasi.
  - c). Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
  - d). Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing masing karyawan.

Seperti dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. PER/09/M.PAN/5/2007 pasal 12 ayat 1 dan 2 tentang pedoman umum penetapan indikator kinerja di lingkungan instansi pemerintah yang mengatakan bahwa :

1. Instansi Pemerintah melaksanakan analisis dan evaluasi kinerja dengan memperhatikan capaian indikator kinerja untuk melengkapi informasi yang dihasilkan dalam pengukuran kinerja dan digunakan untuk perbaikan kinerja dan peningkatan akuntabilitas kinerja.

2. Analisis dan evaluasi kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat 1 dilakukan secara berkala dan sederhana dengan meneliti fakta – fakta yang ada baik berupa kendala, hambatan maupun informasi lainnya.

Untuk itu pegawai dituntut memiliki kinerja yang baik, sehingga perlu adanya penilaian kinerja secara proporsional terhadap setiap program dan aktifitas pegawai. Penilaian kinerja pegawai negeri sipil dilaksanakan berdasarkan peraturan pemerintah No. 10 tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil.

### 2.1.5 Studi sebelumnya

**Tabel 2.1**

**Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Penulis**

<b>No</b>	<b>Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1.	Kepemimpinan Transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi  Sumber, jurnal psikologi volume 2, no 1 BettyY. Silalahi (2008)	Kepemimpinan Transformasional	motivasi, budaya organisasi, Komitmen.	Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap peningkatan motivasi, peningkatan komitmen pada organisasi.

2.	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Operator SPBU PT. Mitrabuan Jayalestari Karawang.	Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai	Tidak Ada Perbedaan	Kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
	Sumber, jurnal Asmara Ruyatningsih Dkk (2013),			
3.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Departemen PT.SemenGesik (Persero)TBK	Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Transaksional	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
	Sumber, jurnal Fanni Adhistya (2013)			
4.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Makassar	Kepemimpinan, dan Kinerja Pegawai	Motivasi, Stress Kerja	Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
	Sumber, jurnal Rahmila (2011),			
5.	Hubungan Disiplin dengan Kinerja Guru SMA Negeri di Tiga Kecamatan Kota Depok	Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai	Tidak ada perbedaan	- Terdapat hubungan positif antara disiplin dengan kinerja. Dengan disiplin yang lebih baik maka kinerja guru pun lebih meningkat.
	Sumber, jurnal SDM Sarah Wulan(2013),			

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin mempunyai peranan penting untuk meningkatkan kinerja guru.</li> <li>- Masih ada guru yang memiliki disiplin yang kurang sehingga mempengaruhi kinerjanya.</li> </ul>
6.	<p>Pengaruh Disiplin, Motivasi, budaya Kerja dan Kinerja</p> <p>Sumber, jurnal Tengku Dkk (2013)</p>	Pengaruh Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai	Motivasi, Budaya Kerja, dan Kinerja	Dimana perubahan variabel disiplin secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
7.	<p>Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Amerta Indah Otsuka Jakarta</p> <p>Sumber, jurnal Yordan Ariandy (2013)</p>	Disiplin Kerja	Prestasi Kerja	Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kerja pada PT. Amerta Indah Otsuka Jakarta.
8.	<p>Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Kabupaten Pati</p> <p>Sumber, Jurnal Endro dan Mulyanto (2012)</p>	Pengaruh kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	Tidak ada Perbedaan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja guru.

9.	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Lentera Persada Gas Semarang  Sumber, Jurnal Christina (2012)	Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin dan Kinerja Karyawan	Tidak ada perbedaan	Menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja PT. Lentera Persada Gas Semarang.
----	---	--	---------------------	---

## 2.2 Kerangka pemikiran

Perkembangan intansi dari waktu ke waktu, baik dari sudut perkembangan teknologi dan metode kerja yang baru, perlu mendapat perhatian dan respon dari intansi. Oleh sebab itu, intansi harus dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Keberhasilan suatu intansi atau organisasi yang berkualitas ditentukan oleh pihak pimpinan dan sikap karyawannya. Kesesuaian pola kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan kepada karyawannya dalam organisasi akan menentukan keefektifan kepemimpinannya yang dijalankan dan meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja. Beberapa faktor yang mempengaruhi tinggi ataupun rendahnya kinerja karyawan adalah kepemimpinan dan disiplin kerja karyawan. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang atasan di intansi dapat menciptakan kegairahan kerja karyawan untuk mencapai tujuan yang optimal. Hasibuan (2009:145) menyatakan bahwa “Pimpinan harus menjadi contoh teladan yang baik, jujur, adil, serta taat terhadap suatu aturan perusahaan. Dengan teladan yang pimpinan yang baik, maka

kinerja bawahan pun akan ikut baik.” Kemampuan yang perlu dikembangkan dan diarahkan oleh seorang pemimpin kedalam sebuah organisasi yang mengarah ke arah kinerja yang baik yakni membimbing untuk bekerja secara efektif dan efisien, kualitas pekerjaannya baik dimana hal ini akan menjadi faktor pendukung dan pendorong yang amat strategis dalam memajukan organisasi ataupun intansi.

### **1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai**

Kemampuan memimpin menjadi salah satu faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini diperkuat dari hasil penelitian sebelumnya dari Betty Y. Silalahi (2008) tentang yang menyatakan Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja peningkatan komitmen pada organisasi. Diperkuat pula oleh Rahmila Sari dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Makasar yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja.

### **2. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Bertolak pada peraturan yang telah ditentukan oleh suatu organisasi, ketaatan karyawan terhadap peraturan yang telah dibuat tersebut, merupakan salah satu faktor dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, disiplin kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan intansi. Hal ini diperkuat dari hasil penelitian sebelumnya dari sarah (2013) tentang hubungan disiplin dengan kinerja guru pada SMA negeri di tiga Kecamatan Kota Depok yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara disiplin dengan kinerja, dengan disiplin yang lebih maka kinerja guru pun lebih meningkat. Dan diperkuat oleh pernyataan dari Yordan Ariandy (2013) tentang Pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kerja yang

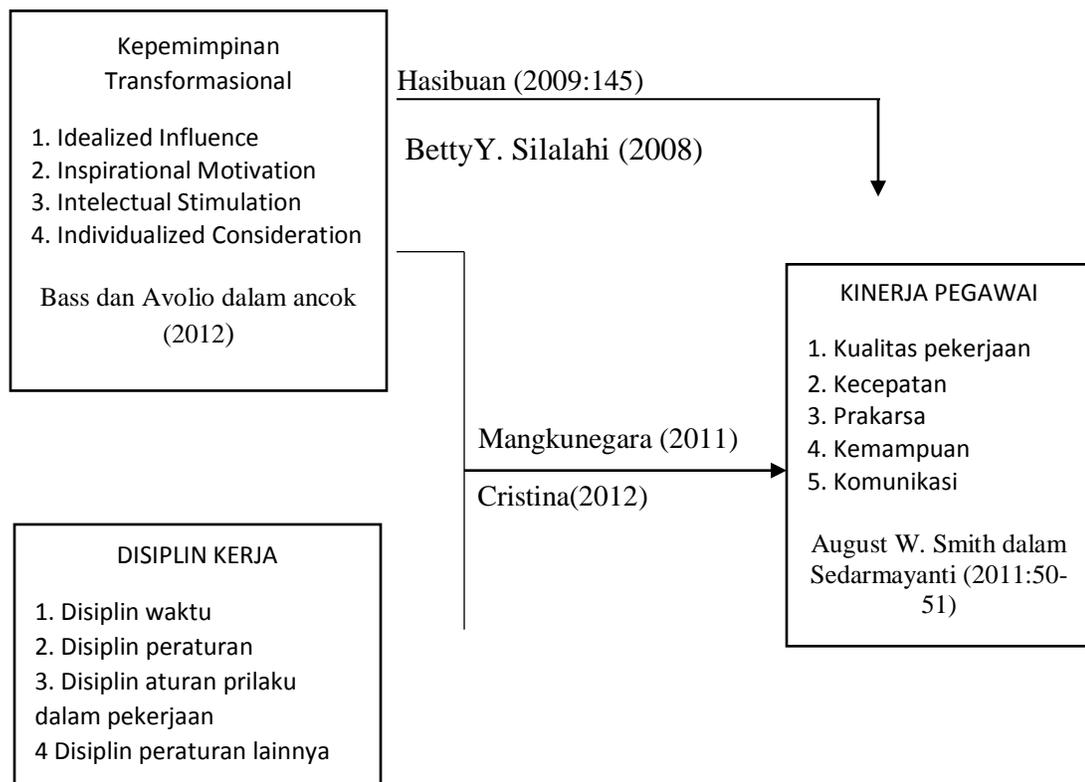
menyatakan bahwa perubahan variabel disiplin secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

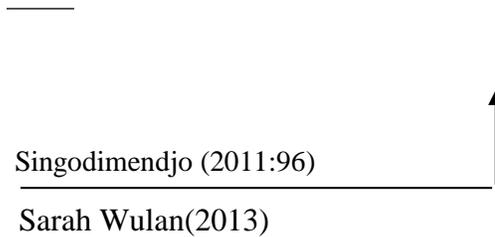
Simamora (2011:611), menyatakan bahwa “Tindakan disipliner dapat membantu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya”, sedangkan Keith (2003:129) menyatakan bahwa disiplin kerja sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman – pedoman dipandang erat kaitannya dengan kinerja. Pernyataan tersebut didukung oleh Maltis dan Jackson (2007) bahwa disiplin kerja berkaitan erat dengan perilaku karyawan dan berpengaruh terhadap kinerja. Oleh karena itu, disiplin kerja di dalam perusahaan atau instansi penting untuk diperhatikan. Disiplin kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kegiatan kerja karyawan sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya.

### **3. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja**

Berdasarkan kerangka pemikiran dan teori – teori diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, yang diperkuat oleh teori dari Mangkunegara (2011) yang menyatakan bahwa “Faktor – faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan antara lain dengan cara meningkatkan kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawannya”. Dan juga diperkuat oleh penelitian dari Cristina (2012) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Dinas Pertanian Tanaman Pangan Provinsi Jawa

Barat. Dengan melihat kerka pemikiran diatas, maka dibuat paradigma penelitian sebagai berikut :





**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul ( Sugiyono, 2010 ). Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya. Jadi hipotesis merupakan jawaban sementara pernyataan-pernyataan yang dikemukakan dalam perumusan masalah. Dalam kaitannya dengan pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin kerja

terhadap Kinerja Pegawai diatas, maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Simultan : Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja mempunyai pengaruh pada Kinerja Pegawai

Parsial :

- 1 Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh pada Kinerja Pegawai.
- 2 Disiplin Kerja mempunyai pengaruh pada Kinerja Pegawai.