

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada bab ini akan diuraikan teori yang berkaitan dengan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Teori yang akan diuraikan antara lain teori mengenai kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja pegawai. Teori-teori tersebut dikelola dengan baik melalui manajemen atau pengaturan.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Adapun pengertian manajemen menurut para ahli adalah sebagai berikut :

Menurut James A.F. Stoner yang diterjemahkan oleh T. Hani Handoko (2011:8) manajemen adalah “Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya-sumberdaya lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2011:10) manajemen adalah

“Bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).”

Selain itu menurut Malayu S.P Hasibuan (2014:2) manajemen adalah “Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Berdasarkan pengertian dari manajemen menurut beberapa ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan perlu di kelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Banyaknyakeunggulan yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas dan laba usaha tanpa adanya komunitas karyawan yang berkeahlian, kompeten, dan berdedikasi tinggi terhadap organisasi, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan untuk mengatur tenaga kerja tersebut, sehingga semua tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia telah didefinisikan dalam berbagai cara. Namun, hal yang penting yang muncul dalam hampir semua definisi adalah, bahwa organisasi yang efektif harus mampu menemukan, mendayagunakan, mempertahankan, dan mengembangkan manusia untuk mencapai hasil yang

dicita-citakan. Untuk mengetahui secara jelas mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, maka penulis akan mengemukakan beberapa pendapat dari para ahli mengenai manajemen sumber daya manusia.

Menurut Mathis dan Jackson yang dikutip oleh Marwansyah (2010:03) menyatakan, bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi”, sedangkan definisi lain dikemukakan oleh Mangkunegara (2013:02) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah “Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”, Kemudian pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Flippo yang dikutip oleh Hasibuan (2011 : 10) bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan sumber daya manusia melalui fungsi - fungsi manajemen sumber daya manusia, serta merupakan ilmu yang dapat mempelajari bagaimana mengelola sumber daya manusia dengan tepat, agar

sumber daya manusia tersebut dapat menjalankan tugas dan wewenangnya dengan baik dan tanpa paksaan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia. Menjalankan suatu pekerjaan seharusnya perusahaan harus memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Malayu Hasibuan (2010:21-23) menyatakan bahwa, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua, yakni :

1. Fungsi Manajemen

Fungsi ini terdiri dari :

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

c. *Directing* (Pengarahan)

Pengarahan terdiri dari fungsi *staffing* dan *leading*. Fungsi *staffing* adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi

leading dilakukan pengarahannya sumber daya manusia agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan

d. *Controlling* (Pengawasan)

Fungsi manajerial yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

2. Fungsi Operasional

Fungsi ini terdiri dari :

a) *Procurement* (pengadaan),

Memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

b) *Development* (pengembangan)

Meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.

c) *Compensation* (Kompensasi)

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.

d) *Integration* (Integrasi)

Usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, perusahaan, maupun masyarakat, Oleh sebab itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip pegawai.

e) *Maintenance* (Pemeliharaan)

Fungsi keempat telah dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau perusahaan mendapat pegawai yang baik. Fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan perusahaan.

f) *Separation* (Pemutusan Hubungan Kerja)

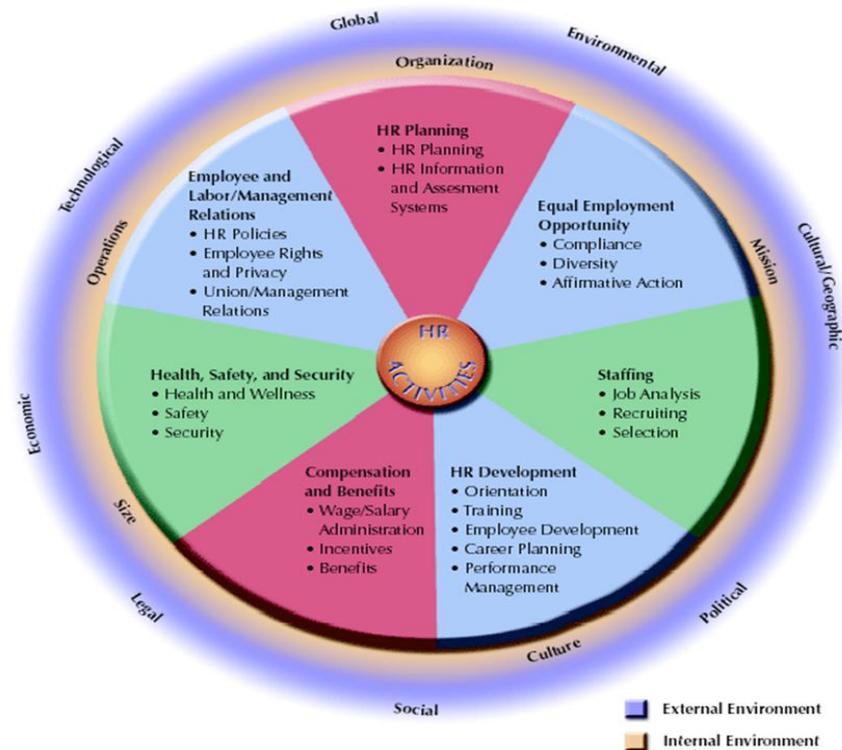
Fungsi operational ini adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau perusahaan mengadakan pemutusan hubungan kerja.

Berdasarkan uraian diatas, menunjukan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.2.3 Aktivitas-aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber

daya manusia dalam organisasi Mathis Jackson (2011:6) di jelaskan dalam gambar berikut :



Sumber: Mathis Jackson. *Human Resource management*

Gambar 2.1

Ruang Lingkup Human Resource Management

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, kekuatan hukum, politik, ekonomi, sosial dan budaya serta teknologi. Berikut ini adalah tujuh aktifitas sumber daya manusia:

1. Perencanaan dan Analisis Sumber Daya Manusia

Melalui perencanaan sumber daya manusia, pimpinan berusaha mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan pegawai dimasa depan. Memiliki Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

(SISDM) penting guna memberi informasi akurat dan tepat untuk perencanaan sumber daya manusia.

2. Kesetaraan kesempatan kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja mempengaruhi aktivitas sumber daya manusia yang lain dan integral dengan manajemen sumber daya manusia. Contoh: rencana sumber daya manusia strategis harus menjamin ketersediaan individu yang memadai untuk memenuhi persyaratan tindakan afirmatif.

3. Pengangkatan pegawai

Tujuan pengangkatan pegawai adalah memberi persediaan memadai atas individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di organisasi. Dengan mempelajari apa yang dilakukan pegawai, analisis pekerjaan merupakan dasar fungsi pengangkatan pegawai.

4. Pengembangan sumber daya manusia

Dimulai dengan orientasi pegawai baru, pengembangan sumber daya manusia juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan berkembang dan berubah di perlukan pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Mendorong pengembangan semua pegawai, termasuk pengawas dan pimpinan juga penting untuk mempersiapkan organisasi.

5. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi memberi penghargaan kepada pegawai atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif, dan tunjangan. Pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar mereka.

6. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan pegawai adalah sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsif terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan.

7. Hubungan Pegawai dan Manajemen

Hubungan antara pimpinan dan pegawai harus ditangani secara efektif apabila pegawai organisasi sukses. Apakah pegawai diwakili oleh satu serikat pekerja atau tidak, hak pegawai harus disampaikan. Mengembangkan, mengkomunikasikan, dan memperbaharui kebijakan dan prosedur sumber daya manusia.

2.1.3 Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Atasan menjadi pihak utama sosok kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang atasan di organisasi dapat menciptakan kegairahan kerja pegawai untuk mencapai tujuan yang optimal. pemimpin untuk menentang keadaan tetap, menciptakan suatu misi terhadap masa depan dan menginspirasi anggota organisasi untuk menginginkan pencapaian visi tersebut. Selain itu suatu organisasi juga membutuhkan manajer untuk memformulasikan rencana-rencana yang mendetail, menciptakan struktur

organisasi yang efisien, dan mengawasi operasi harian. Kepemimpinan yang bisa meningkatkan motivasi karyawan akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dan pada akhirnya organisasi dapat menggunakan sumber daya manusia yang dimilikinya seoptimal mungkin.

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu organisasi ataupun organisasi. Berhasil atau gagal organisasi dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sosok pemimpin tersebut mampu mengelola organisasi secara efektif apabila pemimpin tersebut mampu mempengaruhi perilaku bawahan agar bekerja sama dalam mencapai tujuan. Berikut definisi mengenai kepemimpinan menurut para ahli, menurut (Gary Yukl, 2010:64) menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama. Sedangkan pendapat lain menurut (Veithzal Rivai 2012:164) menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan”, lalu pengertian lain yang dikemukakan oleh Stephen Robins yang dikutip dalam buku Sedarmayanti (2010:234) “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai serangkaian tujuan. Kata “kemampuan”, “pengaruh” dan “kelompok”.

Dengan demikian dari pendapat beberapa ahli diatas bahwa kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan mendayagunakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.2 Fungsi dan Peran Kepemimpinan

Tugas pokok pemimpin yang berupa mengelompokkan, mengarahkan, mendidik, membimbing dan sebagainya. Fungsi pemimpin dalam organisasi (Veithzal Rivai, 2012:89) dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu:

a. Fungsi Intruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimanaperintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin seringkali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya.

d. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampumengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secaramaksimal.

Sedangkan peran pemimpin diantaranya :

a. Peran Interpersonal

Peran interpersonal terbagi ke dalam 3 peran, yaitu:

1. Peran yang menampakkan diri dengan berinteraksi kepada bawahan juga didalam dan di luar organisasi sebagai symbol keberadaan organisasi.
2. Peran selaku pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengarahkan arahan kepada para bawahan.
3. Peran selaku penghubung dimana seseorang manajer harus mampu memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi organisasi.

b. Peran Informasional

Peran informasional terbagi ke dalam 3 peran, yaitu:

1. Seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi diluar dan di dalam organisasi.
2. Sebagai pembimbing informasi.
3. Peran selaku juru bicara organisasi.

c. Peran Pengambil Keputusan

Peran pengambil keputusan terbagi ke dalam 3 peran yaitu:

1. Sebagai intrepeneur diharapkan diharapkan mampu mengkaji terus menerus berbagai peluang dari situasi yang dihadapi oleh organisasi.
2. Sebagai peredeam gangguan dengan ketersediaan memiliki tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi mengalami gangguan.
3. Sebagai pembagi sumber daya manusia dengan wewenangnya untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, mempromosikan pegawai yang berprestasi.

Jadi dapat dikatakan bahwa peranan pemimpin adalah menyediakan lingkungan untuk menyalurkan potensi orang-orang dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan tugas yang diembannya, sehingga kontribusi yang diberikan oleh seorang pegawai terhadap tanggung jawab yang diberikan akan berdampak positif.

2.1.3.3 Teori-Teori Kepemimpinan

Teori-teori kepemimpinan dapat dilihat dari beberapaliteratur yang umumnya membahas pada hal yang sama. Dari literatur itudiketahui ada teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukadibuat. Adapula yang menyatakan bahwa pemimpin itu terjadi karena adanyakelompok-kelompok, orang-orang, dan dia melakukan pertukaran dengan yangdipimpin. Teori lain mengemukakan bahwa pemimpin timbul karena situasinya memungkinkan ada. Dan teori yang paling muktahir melihat kepemimpinanlewat perilaku organisasi. Orientasi perilaku ini mencoba menengahkan pendekatan yang bersifat *social*

learning pada kepemimpinan. Teori ini menekankan bahwa terdapat faktor tertentu yang timbal balik dalam kepemimpinan. Faktor penentu ialah pemimpin sendiri, situasi lingkungan termasuk pengikut-pengikutnya dan variabel-variabel makro, dan perilakunya sendiri.

Berikut ini menurut beberapa para ahli yang memberikan pendapatnya masing-masing mengenai Teori-teori kepemimpinan dapat dirangkum ke dalam tiga macam yaitu (Gary Yukl 2010:70) :

1. Teori Bakat

Teori ini berusaha mengidentifikasi karakteristik pribadi dari seorang pemimpin. Tidak hanya itu, teori ini juga ingin melihat karakteristik-karakteristik apa yang membedakan pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Pandangan ini mengasumsikan bahwa pemimpin mempunyai sifat/ karakteristik yang terbawa sejak lahir. Dengan kata lain, teori ini sesuai dengan pandangan bahwa pemimpin tersebut dilahirkan, bukan dipelajari/ diajarkan.

2. Teori Perilaku

Teori ini memfokuskan pada perilaku apa yang dimiliki oleh pemimpin, yang membedakan dirinya dari non-pemimpin. Jika perilaku pemimpin dapat diidentifikasi, maka pemimpin yang akan menjadi pemimpin dapat mempelajari perilaku tersebut supaya dia menjadi pemimpin yang efektif. Dengan demikian teori perilaku kepemimpinan lebih sesuai dengan pandangan bahwa pemimpin dapat dipelajari.

3. Teori Situasi

Situasi memainkan peranan penting dalam efektivitas kepemimpinan. Pendekatan situasional (*Contingency*) dalam teori kepemimpinan mencakup beberapa faktor: (1) pekerjaan (2) pengharapan dan perilaku teman sekerja (3) sifat atau karakteristik, pengharapan, dan perilaku karyawan (4) budaya dan kebijaksanaan organisasi.

2.1.3.4 Gaya Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan dapat diartikan sebagai bentuk atau pola atau jenis kepemimpinan, yang di dalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sedangkan gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi dan bawahannya. Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan menurut Veithzal Rivai (2012:80-84) adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Kharismatik

Pemimpin kharismatik ini memiliki kekuatan energi, daya tarik, dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri.

2. Kepemimpinan Paternalistis dan Maternalistis

Yaitu tipe kepemimpinan yang kebaapaan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut:

- a. Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak tahu atau belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- b. Dia bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri.
- d. Dia hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif.
- e. Dia tidak memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- f. Selalu bersikap maha tahu dan maha benar. Selanjutnya kepemimpinan yang Maternalistis juga mirip dengan tipe Paternalistis, hanya dengan perbedaan adanya sikap terlalu melindungi yang lebih menonjol, disertai kasih sayang yang berlebihan.

3. Kepemimpinan Militeristis

Sifat-sifat pemimpin militeristis antara lain adalah:

- a. Lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando terhadap bawahannya: sangat keras, otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana.
- b. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahannya.
- c. Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan.
- d. Menuntut adanya disiplin, keras dan kaku pada bawahannya.
- e. Tidak menghendaki saran, sugesti dan kritikan-kritikan dari bawahannya.

f. Komunikasi hanya berlangsung satu arah.

4. Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis itu mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan sendirian tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Bawahan tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritikan terhadap segenap bawahan diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

5. Kepemimpinan Laissez Faire

Pada kepemimpinan laissez faire ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semauanya. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya.

6. Kepemimpinan Populists

Kepemimpinan populistis ini berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang-hutang luar negeri (asing). Kepemimpinan seperti ini mengutamakan kehidupan (kembali) nasionalisme.

7. Kepemimpinan Administratif atau Eksekutif

Kepemimpinan ini ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif, sedangkan para pemimpinnya terdiri dari demokrat dan administrator-administratur yang mampu menyelenggarakan dinamika modernisasi dan pembangunan.

8. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu menerima kritik dan saran dari bawahannya serta bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, pemimpin dapat memberikan hak dan melibatkan bawahan untuk pengambilan keputusan atas masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan. Selain itu, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada kondisi yang tepat.

2.1.3.5 Prinsip-prinsip Persuasi

Seseorang perlu menguasai kemampuan mempengaruhi orang lain untuk sukses dalam era saat ini, kemampuan mempengaruhi orang lain melalui komunikasi verbal maupun non verbal inilah yang kita sebut dengan persuasi. Persuasi didefinisikan dengan bujukan, kemampuan membujuk orang lain. Tentu saja, tidak semua orang memiliki kemampuan persuasi yang matang. Sebagian orang nampak dilahirkan dengan bakat ini. Sebagian lainnya perlu usaha yang lebih keras menguasainya. Namun, persuasi adalah sebuah keterampilan yang dapat dipelajari.

Kunci menguasai persuasi adalah memahami prinsip-prinsipnya, agar mudah melakukan persuasi pada orang lain. Terdapat tujuh prinsip persuasi menurut Darmawan Aji (2015) dalam bukunya yang berjudul “Tujuh Prinsip Persuas”

Berikut prinsip-prinsip teruji untuk mempengaruhi siapapun dengan mudah” ,
yaitu :

1. Prinsip Keterhubungan

Keterhubungan adalah proses awal komunikasi, tanpanya proses komunikasi akan terhambat. Terdapat tiga hal yang dapat memunculkan keterhubungan yaitu :

- a. Perhatian , berikan perhatian pada orang yang kita ajak bicara, mereka akan merasa dihargai dan akan mengembalikan perhatiannya. Pada saat itu keterhubungan akan muncul. Mereka akan terhubung dengan kita. Kemampuan memberikan perhatian pada orang lain adalah salah satu keterampilan terpenting untuk sukses. Maka, belajar memberikan perhatian pada satu orang, satu waktu. Saat keterhubungan terjadi mereka akan percaya dan lebih mudah menerima pendapat.
- b. Kesamaan, berusaha mencari kesamaan dengan orang lain agar merasa nyaman. Kita merasa aman dan nyaman dengan orang yang mirip dengan diri kita. Kesamaan menumbuhkan rasa aman dan nyaman, rasa aman dan nyaman menumbuhkan keterhubungan. Saat kita terhubung, kita dapat merasakan perasaan mereka, berpikir dari sudut pandang mereka dan akhirnya mampu membujuk tanpa mereka merasa dibujuk.
- c. Rasa suka, rasa suka muncul dari berbagai sebab, seperti kemiripan, senyum, humor, pujian yang tulus, dan sikap kooperatif. Saat mereka mulai menyukai kita, mereka akan lebih mudah dipengaruhi.

2. Prinsip Timbal Balik

Jika seseorang memberikan sesuatu pada kita, maka wajar bagi kita untuk memberikan balasan. Sebagai manusia, kita memiliki kecenderungan untuk

membalas budi, membayarutang, dan memperlakukan orang lain sebagaimana mereka memperlakukan kita. Ide timbal balik ini membuat kita merasa berhutang saat seseorang memberikan sesuatu kepada kita secara Cuma-Cuma. Kita merasa tidak nyaman untuk berhutang budi kepada orang lain. Begitu pula dalam proses persuasi, kita memberikan sesuatu terlebih dahulu, dan minta mereka memberikan atau melakukan sesuatu untuk kita.

3. Prinsip Identifikasi

Kita selalu ingin identik dengan tipe orang tertentu dan kelompok tertentu. Dalam percakapan, proses identifikasi (pemberian identitas) pada seseorang disebut dengan framing. Prinsip identifikasi sangat sederhana. Kita suka dihubungkan dengan sesuatu yang lebih besar, lebih baik dan lebih indah.

4. Prinsip Kredibilitas

Manusia memiliki kecenderungan menaati figur otoritas atau orang yang nampak seperti figur otoritas. Kata-kata dari figur yang kita anggap memiliki otoritas kita terima tanpa pertanyaan. Kita menganggap baik dan benar kata-kata yang diungkapkan oleh seorang ahli. Ada kecenderungan dalam masyarakat kita bahwa apa yang dikatakan oleh seorang ahli adalah hal yang baik dan benar. Maka kita pun akan lebih mudah mengikuti saran yang diberikan oleh seorang ahli. Pesan yang disampaikan oleh orang yang dianggap memiliki otoritas akan mudah diterima dibandingkan dengan pesan yang disampaikan orang selainnya. Meskipun pesannya sama. Terdapat beberapa cara membuat kita nampak kredibel, yaitu penampakan visual, hasil-

hasil di masa lalu, kualifikasi, dukungan dari ahli, dukukungan riset, bukti sosial, integritas dan kompetensi.

5. Prinsip Pengharapan

Manusia bertindak karena memiliki pengharapan. Tanpa pengharapan, tidak akan ada harapan. Tanpa pengharapan, tidak akan ada tindakan. Pengharapan memicu imajinasi. Saat seseorang berharap sesuatu, ia mulai berkhayal membayangkan harapannya. Saat itu terjadi, emosi tergerak, an iya mulai bertindak. Pengharapan adalah keyakinan bahwa sesuatu akan terjadi. Kemampuan kita memunculkan pengharapan dalam benak orang lain berbanding lurus dengan kemampuan persuasi kita.

6. Prinsip Pengulangan

Informasi yang diulang-ulang akan masuk ke bawah sadar seseorang dengan mudah dan akan tertanam dalam benak seseorang. Dengan demikian kita lebih mudah melakukan persuasi atau mempengaruhi orang lain.

7. Prinsip Kelangkaan

Seseuatu menjadi semakin menarik saat jumlahnya terbatas. Sifat dasar manusia menghargai kelangkaan. Menganggap sesuatu yang semakin langka, semakin berharga.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik dan efesiensi sangatlah di perlukan oleh semua perusahaan dalam rangka mencapai suatu tujuannya. Karena kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses

mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan individu. Menurut Gary Yukl (2010:67), sebagai berikut:

1. Visioner

Pola kemampuan yang ditunjukkan untuk memberi arti pada kerja atau usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.

- a. Pola kemampuan mengarahkan
- b. Arahan visi yang jelas.

2. Pembimbing

Seorang pemimpin yang mampu membimbing bawahannya dengan baik dan bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi.

- a. Membimbing bawahan
- b. Mengembangkan keterampilan bawahan

3. Afiliatif (menggabungkan)

Pemimpin yang bisa menyatukan, mampu menciptakan dan menyelesaikan manajemen konflik dengan baik, menciptakan keharmonisan, mampu mencairkan ketegangan yang terjadi dilingkungan kerja.

- a. Mampu menyatukan
- b. Menciptakan keharmonisan

4. Demokratis

Menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan, juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masingmasing.

- a. Menghargai potensi bawahan
- b. Mampu memberikan hak pengambilan keputusan

5. Komunikatif

Kemampuan membangun komunikasi yang baik dalam berbagai kelompok.

- a. Hubungan vertikal
- b. Hubungan horizontal

2.1.4 Disiplin Kerja

Gambaran umum memperlihatkan bahwa disiplin merupakan tonggak penopang bagi keberhasilan tujuan organisasi, baik organisasi sektor publik (pemerintahan) maupun sektor swasta. Untuk itu, setiap organisasi harus menerapkan kebijakan disiplin pada karyawan dalam organisasi-organisasi tersebut. Bagi karyawan disiplin merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya. Disisi lain, organisasi juga akan memperoleh manfaat dari penerapan kebijakan disiplin. Tanpa adanya disiplin dan ancaman tindakan disiplin, efektifitas organisasi akan menjadi sangat terbatas.

2.1.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Didalam kehidupan sehari-hari banyak yang mengartikan disiplin sebagai ketaatan dan kesediaan seseorang atau sekelompok terhadap peraturan yang telah

ditetapkan. Beberapa pendapat menurut para ahli mengenai disiplin kerja adalah sebagai berikut:

Edy Sutrisno (2011:86) menyatakan bahwa:

“Sikap kesediaan dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Veithzal Rivai (2011:825) menyatakan bahwa:

“Suatu alat yang dipergunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.”

T. Hani Handoko (2012:208) menyatakan bahwa:

“Kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional.”

Sastrohadiwiryo dalam Pranata (2014:16) menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah:

“Suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.”

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap ketaatan dan kesetiaan karyawan terhadap peraturan baik itu secara tertulis maupun tidak tertulis yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan pada perusahaan untuk mencapai suatu target tertentu. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu perusahaan atau organisasi karena tanpa dukungan disiplin kerja yang baik, maka organisasi atau perusahaan akan sulit dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu,

kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan perusahaan dalam pencapaian target yang ditentukan.

2.1.4.2 Tujuan Disiplin Kerja

Setiap usaha selalu memiliki tujuan yang hendak dicapai, begitu juga dengan sebuah organisasi atau perusahaan juga memiliki tujuan yang pada akhirnya harus dicapai. Disiplin kerja para tenaga kerja diharapkan terus dibina dan ditegakkan. Sangatlah sulit menetapkan tujuan rinci mengapa disiplin harus dibina, secara umum tujuan disiplin kerja adalah demi kelangsungan hidup perusahaan.

Menurut Sastrohadiwiryo dalam Pranata (2014:17) tujuan disiplin kerja para karyawan antara lain:

1. Agar para karyawan menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan organisasi yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen dengan baik.
2. Karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan organisasi sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Karyawan dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa organisasi dengan sebaik-baiknya.
4. Para karyawan dapat bertindak dan berpartisipasi sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada organisasi.
5. Karyawan mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan

harapan organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2.1.4.3 Macam-macam Disiplin Kerja

Tindakan pendisiplinan kepada pegawai haruslah sama pemberlakuannya. Tindakan disiplin berlaku bagi semua, tidak memilih memilah dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama, termasuk bagi para manajer atau pemimpin karena pemimpin harus memberi contoh terhadap bawahannya.

Mangkunegara (2011:129), mengemukakan bentuk disiplin kerja yaitu:

1. Disiplin Preventif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, atau aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

2. Disiplin Korektif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

3. Disiplin Progresif

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

2.1.4.4 Komponen Disiplin

Veithzal (2011: 444) menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki komponen seperti berikut:

1. Kehadiran. Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
2. Ketaatan pada peraturan kerja. Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Ketaatan pada standar kerja. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
4. Tingkat kewaspadaan tinggi. Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
5. Bekerja etis. Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dan disiplin kerja karyawan.

2.1.4.5 Mengatur dan Mengelola Disiplin

Setiap atasan harus dapat memastikan bahwa pegawai tertib dalam tugas. Konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Apabila pegawai menghadapi tantangan tindakan disiplin, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa pegawai yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum dan para penyelia perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin yang baik.

Menurut Veithzal Rivai (2011:833), adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa karyawan telah dipelukan secara wajar yaitu:

a. Standar disiplin

Beberapa standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan apakah besar atau kecil. Setiap pegawai atau penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh. Pegawai yang melanggar aturan akan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin.

Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah :

1. Apabila seorang pegawai melakukan suatu kesalahan, pegawai harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran.
2. Apabila tidak dilakukan secara konsekuen, berarti pegawai tersebut telah melecehkan peraturan yang telah ditetapkan.
3. Kedua hal diatas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan pegawai harus menerima hukuman tersebut.

b. Penegakan standar disiplin

Apabila pencatatan tidak adil dan sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati, pengadilan memerlukan bukti dari

pemberi kerja untuk membuktikan sebelum pegawai bertindak. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja.

Bentuk disiplin kerja yang baik akan tercipta suasana sebagai berikut:

1. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan pegawai
5. Meningkatnya efisiensi dan hasil kerja para pegawai.

2.1.4.6 Pedoman dalam Disiplin Kerja

Agus Dharma (2011:259) menyatakan bahwa terdapat beberapa hal yang perlu diingat pada menegakan kedisiplinan yaitu:

1. Jangan terlalu emosi

Dalam melakukan tindakan pendisiplinan pimpinan seharusnya bersikap tenang dan menahan emosi. Pimpinan perlu mengatur tekanan emosi sedemikian rupa sehingga karyawan menyadari adanya masalah, tetapi jangan terlalu larut dalam masalah tersebut agar pekerjaan tidak terganggu.

2. Jangan menyerang pribadi

Jangan menyerang harga diri orang yang bersangkutan sebagai manusia. Pisahkan orang yang bersangkutan sebagai pribadi dari perilaku.

Penyerangan pribadi karyawan akan memberi dampak yang negatif pada karyawan.

3. Tepat waktu

Jangan menunda-nunda tindakan pendisiplinan sampai masalah terlupakan, sewaktu kesalahan baru saja terjadi, segera tegur karyawan yang melakukan kesalahan tersebut. Hal ini dilakukan agar masalah dapat segera terselesaikan dan dapat dicari penyelesaiannya.

4. Konsisten

Suatu kesalahan yang sama hendaknya diberi hukuman yang sama. Harus dihindari melakukan pendisiplinan dengan pilih kasih, penguatan positif harus diberikan kepada setiap orang berprestasi diseluruh lingkungan organisasi.

5. Jangan mengancam

Tidak boleh memberikan ancaman kepada karyawan setelah pimpinan mendisiplinkan karyawannya, memperlihatkan sifat yang wajar pada karyawan tersebut, seolah-olah tidak ada masalah.

6. Bersikap adil

Pimpinan dalam memberikan sanksi atau hukuman kepada karyawan hendaknya seimbang, jangan terlalu berat atau ringan.

2.1.4.7 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Berdasarkan uraian diatas, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori dan pendapat para ahli. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian mengenai pengaruh disiplin

kerja terhadap kinerja karyawan PT Bina Fajar Estetika (Tuneeca). Dalam mengukur variabel disiplin kerja, penelitian ini mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Edi Sutrisno (2011:94) yang dibagi dalam empat dimensi dengan sepuluh indikator yaitu:

1. Dimensi taat terhadap aturan waktu
 - a. Jam masuk kerja
 - b. Jam pulang kerja
2. Dimensi taat terhadap peraturan perusahaan
 - a. Cara berpakaian
 - b. Sopan santun
 - c. Kepatuhan
3. Dimensi taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan
 - a. Bertingkah laku
 - b. Tanggung jawab
 - c. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan
4. Dimensi taat terhadap peraturan lainnya
 - a. Norma yang berlaku

2.1.5 Kinerja

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tugas yang ingin dan harus dicapai, begitu juga dengan organisasi karena orang ingin memperoleh keuntungan usaha. Mencapai tujuan organisasi sangat dipengaruhi perilaku organisasi (*organization behavior*), yang merupakan pencerminan dari perilaku (*behavior*)

dan sikap (*attitude*) para pelaku yang terdapat dalam organisasi. Keberhasilan dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi perusahaan banyak bergantung kepada perilaku dan sikap orang-orang yang mensinergikan berbagai sumber, termasuk sumber daya manusia, sumber daya alam, ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan kata lain, keberhasilan dalam mencapai tujuan tergantung kepada kemampuan pimpinan dan segenap karyawan yang mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat dalam organisasi perusahaan yang bersangkutan.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Levinson dalam Marwansayah (2012) mendefinisikan kinerja dan beberapa istilah lain yang terkait berikut ini :

1. Kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.
2. Penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau sebuah kelompok.
3. Periode penilaian adalah lamanya waktu untuk mengobservasi kinerja seseorang karyawan; hasil observasi ini kemudian dibuat menjadi laporan formal.

Anwar Prabu Mangkunegara (2011:9) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Simanjuntak (2011:1) kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Pandangan lain dikemukakan King dalam Uno dan Lamatenggo (2014) menjelaskan kinerja adalah aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Mengacu pada deskripsi dan analisis krisis terdahulu, Uno dan Lamatenggo (2014) menyimpulkan secara konsep bahwa kinerja merupakan gambaran hasil kerja yang dilakukan seseorang, atau dengan kata lain kinerja adalah unjuk kerja seseorang yang terkait dengan tugas apa yang diemban oleh seseorang yang merupakan tanggung jawabnya. Secara operasional mereka berpendapat bahwa kinerja adalah skor yang didapat dari gambaran hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang yang diperoleh melalui instrument pengumpulan data tentang kinerja seseorang. (Uno dan Lamatenggo, 2014: 70)

Berdasarkan uraian diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh kemampuan dari individu atau kelompok berkenaan dengan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan

2.1.5.2 Jenis-Jenis Kinerja

Moehariono (2010:63) menjelaskan aditiga jenis kinerja dalam suatu organisasi yang dapat dibedakan sebagai berikut:

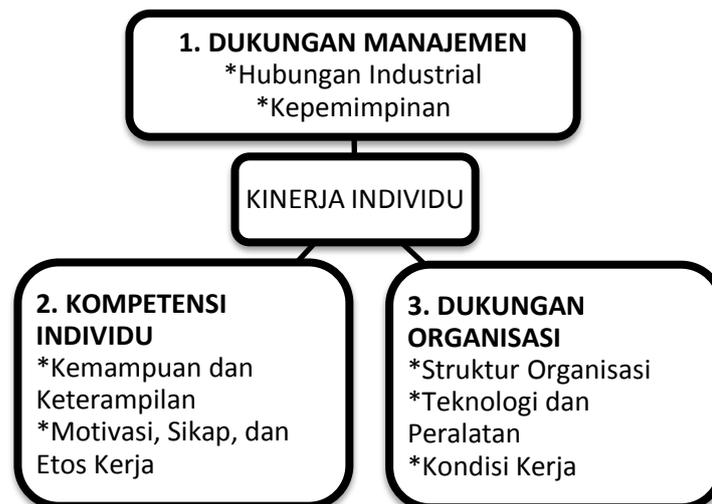
1. Kinerja operasional, kinerja yang berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain sebagainya.
2. Kinerja administratif, kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi, termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur

hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.

3. Kinerja strategik, kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan, khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya, sehingga dengan keberhasilan kinerja strategik, perusahaan bisa mencapai keunggulan bersaingnya dan bisa menjadi perusahaan yang menjadi contoh bagi perusahaan pesaingnya.

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Simanjuntak (2011) mengidentifikasi bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi dikategorikan menjadi 3 kelompok dengan diilustrasikan pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.2 Bagan Model Kinerja Individu

Sumber : diadaptasi dari Simanjuntak, J. Payaman (2011:13)

1. Dukungan manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen dalam memimpin semua pekerja meliputi kemampuan berkomunikasi efektif dan memotivasi bawahan, kemampuan mengenali kelemahan bawahan dan membantu mengatasinya, kemampuan mengenali potensi bawahan dan mengembangkannya, kesiapan mendorong bawahan untuk terus mengembangkan diri, dan menunjukkan keteladanan. Selanjutnya tergantung pada koordinasi mencakup penugasan merata dan adil serta membangun tim kerja sama. Terakhir adalah menciptakan iklim kerja dengan membangun dan menerapkan budaya organisasi, menghilangkan diskriminasi, dan hubungan yang akrab antara pimpinan dan bawahan.

2. Kompetensi individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh dua faktor. Pertama, kemampuan dan keterampilan kerja meliputi kebugaran fisik, pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja. Faktor kedua adalah motivasi dan etos kerja terdiri atas pandangan atas pekerjaan, sikap melakukan pekerjaan dan sikap hidup produktif.

3. Dukungan organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian

dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan uraian tugas yang jelas serta prosedur melakukan pekerjaan tersebut. Demikian juga, penyediaan saran dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang terutama dalam penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini. Kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan, dan kesehatan kerja termasuk ketersediaan alat-alat pelindung. Syarat-syarat kerja mencakup ketentuan kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial. Hal-hal tersebut mempengaruhi kenyamanan untuk melakukan tugas yang lebih lanjut mempengaruhi kinerja setiap orang.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Seluruh aktivitas organisasi harus diukur agar dapat diketahui tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas organisasi. Pengukuran dapat dilakukan terhadap masukan (*input*) dari program organisasi yang lebih ditekankan pada keluaran (*output*), proses, hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*) dan dampak (*impact*) dari program organisasi tersebut bagi kesejahteraan masyarakat. Pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan yang meliputi penetapan indikator kinerja dan penentuan hasil capaian indikator kinerja.

Pada penelitian ini penulis akan mengadaptasi teori yang diutarakan Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) yang dibagi kedalam lima dimensi dan sepuluh indikator yaitu:

1. Dimensi Kuantitas Kerja

Dimensi kuantitas kerja diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

2. Dimensi Kualitas Kerja

Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Kesesuaian hasil kerja

3. Dimensi Kerja Sama

Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Jalinan kerja sama
- b. Kekompakan

4. Dimensi Tanggung Jawab

Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a. Tanggung jawab pada hasil kerja
- b. Mengambil keputusan

5. Dimensi Inisiatif

Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu:

- a. Kemampuan

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini yakni kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja. Tabel penelitian ini

menyajikan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Gambaran penelitian terdahulu yang dimaksud dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun Penelitian dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1	Risca Lestari 2015 Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kusuma Satria Dinasari Wisatajaya	Kepemimpinan Kinerja Karyawan Alat analisis menggunakan regresi linier berganda	Motivasi Lingkungan Kerja Alat analisis menggunakan uji hipotesis	Kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja baik secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Yanti Komala Sari 2014 Pengaruh kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Patra Komala di Dumai	Kepemimpinan Disiplin Kerja Kinerja Karyawan Alat analisis menggunakan regresi linier berganda	Motivasi Alat analisis menggunakan uji hipotesis	Secara parsial kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Sopar Sihar Imanuel Siagian 2015 Pengaruh Pelatihan , Kepuasan Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan PT. Armada Internasional Motor Daihatsu Surabaya	Disiplin Kerja Kinerja Karyawan Alat analisis menggunakan analisis linier berganda dan tidak menggunakan uji hipotesis	Pelatihan Kepuasan Kompensasi Motivasi	Disiplin kerja, kepuasan kompensasi, dan motivasi secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

4	Sudarmo dan Hendika Swasti Lukita 2013 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Empat Enam Jaya Abadi Balikpapan	Disiplin Kerja Kinerja karyawan Alat analisis menggunakan regresi linier berganda	Motivasi Gaya Kepemimpinan Alat analisis menggunakan uji normalitas dan uji hipotesis	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Raditya Priyo W, Taher Alhabsji dan Mohammad Al Musadieq 2014 Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Stars International Kota Surabaya	Disiplin Kerja Kinerja Karyawan Alat analisis menggunakan regresi linier berganda	Motivasi Alat analisis menggunakan uji hipotesis	Disiplin kerja secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
6	Nicko Permana Putra 2014 Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja dan disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indonesia Semarang	Kepemimpinan Disiplin Kerja Kinerja Karyawan Alat analisis menggunakan regresi linier berganda	Motivasi Lingkungan Kerja Alat analisis menggunakan uji hipotesis	Hasil penelitian bahwa Kepemimpinan berpengaruh negatif dan Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber: Data diolah untuk penelitian (2016)

2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi pasti menginginkan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut tentunya suatu organisasi harus dijalankan dengan baik. Berjalannya suatu organisasi secara mendasar sangat ditentukan oleh pegawai itu sendiri. Pegawai menduduki kedudukan yang sangat penting dibandingkan dengan sumber-sumber daya yang lain. Para pegawai mengelola sumber-sumber daya yang ada di organisasi. Pengelolaan tersebut

dilakukan untuk mencapai tujuan, inovasi dan peningkatan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi.

Manusia sebagai penggerak utama organisasi dalam mencapai tujuan organisasi merupakan sumber daya yang tidak dapat diganti fungsinya dengan peralatan lain, betapapun pesatnya perkembangan teknologi. Melihat pentingnya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi diperlukan adanya penanganan tersendiri terhadap sumber daya manusia agar mereka dapat bekerja sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pimpinan organisasi.

Pada kerangka pemikiran ini peneliti akan menjelaskan mengenai keterkaitan antar variabel untuk mencari premis-premis yang menjelaskan kedudukan variabel penelitian ini.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu organisasi. Berhasil atau gagalnya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Yang dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang baik.

Keberhasilan suatu organisasi tergantung dari keberhasilan para karyawan yang menggerakkannya. Karyawan tersebut harus bekerja sesuai dengan arahan yang diberikan oleh pemimpinnya, oleh karena itu peran kepemimpinan sangat

penting dalam suatu organisasi untuk menggerakkan suatu organisasi agar tetap berada dalam jalur yang benar. Penelitian yang dilakukan oleh Risca Lestari (2015) mengemukakan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan yang positif dan signifikan baik secara persial dan simultan terhadap kinerja karyawan.

Dapat dikatakan bahwa kepemimpinanlah yang memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya . Yang dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan dan merasa nyaman dalam menyelesaikan pekerjaannya secara efektif dan efesien.

2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Seseorang dikatakan mempunyai disiplin kerja yang tinggi jika yang bersangkutan konsekuen,konsisten, taat asas, bertanggung jawab atas tugas yang diamanahkan kepadanya. Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.Disiplin merupakan kunci terwujudnya tujuan perusahaan dan pegawai.Penegakan disiplin yang baik akan membuat karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugas yang diberikan kepadanya demi tercapainya kinerja yang optimal.

Penelitian mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pernah dilakukan oleh Sopar Sihar Imanuel Siagian (2015) dengan hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan secara parsial disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tersebut diperkuat oleh pernyataan Malayu S.P Hasibuan (2012:193) mengenai hubungan secara parsial antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan instrumen yang penting dalam menunjang kinerja.

2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

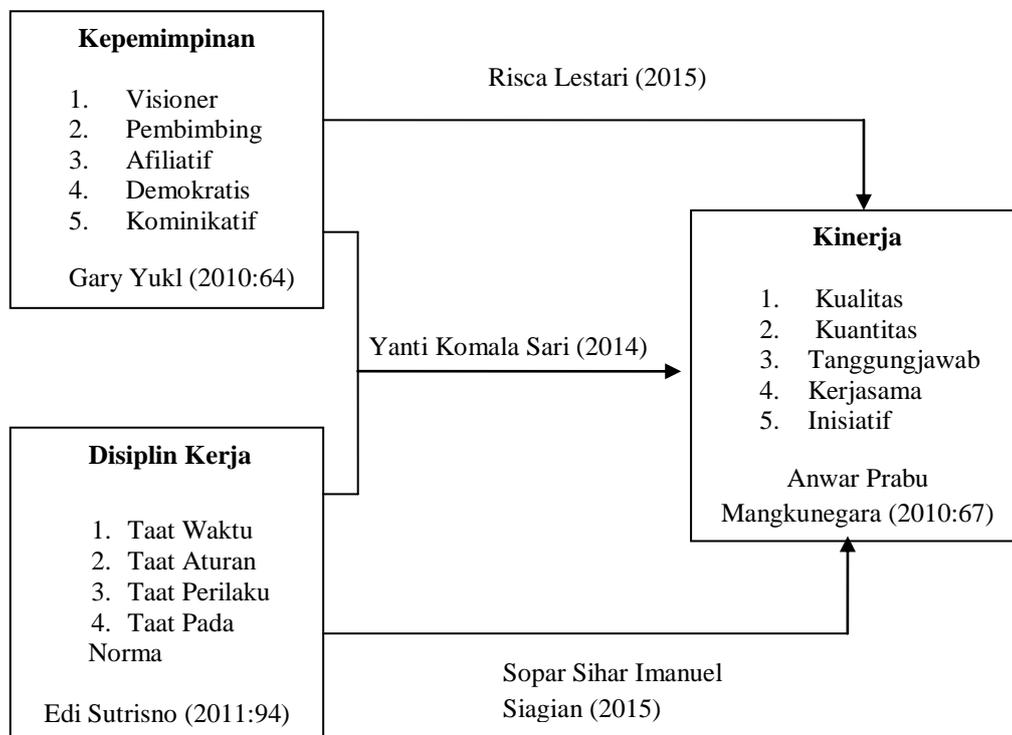
Bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan melalui usaha menggerakkan orang lain dalam organisasi atau instansi tidak terlepas dari kapasitas, peranan, perilaku dan karakteristik seorang pimpinan pernyataan Robbins (2010:127). Karakteristik seorang pimpinan meliputi sifat kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, faktor-faktor pembatasan kepemimpinan, tindakan pengambilan keputusan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Proses birokrasi pemerintahan menuntut pemimpin sebagai pejabat struktural yang selalu berupaya untuk meningkatkan prestasi kerja atau kinerja para bawahan. Selain kepemimpinan, sikap disiplin juga dapat meningkatkan kinerja karyawan karena itu dari pihak perusahaan banyak mengeluarkan peraturan/pedoman yang harus dilakukan oleh setiap karyawan dalam rangka menjaga agar karyawan tetap berada dalam koridor aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan secara umum serta sasaran-sasaran khusus yang telah ditetapkan untuk dapat dilaksanakan oleh tiap

unit kerja yang ada dalam perusahaan, baik untuk kepentingan prosedur proses kegiatan pekerjaan, efisiensi, serta efektivitas, karena itu unsur kekuatan dalam menjalankan suatu aturan yang telah dibuat oleh perusahaan juga merupakan hal pendisiplinan bagi karyawan, dan tiap karyawan harus menaati semua disiplin aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan bila karyawan tidak disiplin menjalankan aturan yang telah dibuat, maka ada sanksi (hukuman) yang diberikan perusahaan atas pelanggaran yang terjadi. Keterkaitan antara Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dikemukakan oleh Singodimendjo (2011:96) yaitu semakin baik disiplin kerja seorang pegawai/karyawan, maka semakin tinggi hasil kerja (kinerja) yang akan dicapai. Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dikemukakan oleh Keith Davis dalam Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa: “Semakin baik disiplin kerja seorang pegawai/karyawan, maka semakin tinggi hasil kerja (kinerja) yang akan dicapai”. Dalam penelitiannya Yanti Komala Sari (2014) mengemukakan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja secara persial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

. Kepemimpinan dapat mendorong peran karyawan kearah posisi yang memiliki tanggung jawab yang lebih besar, lebih memberikan kebebasan mereka mengambil keputusan dan berkreasi. Perhatian pimpinan perusahaan terhadap kelancaran pelaksanaan tugas pengembangan karir karyawan, dapat membangkitkan semangat kerja atau memotivasi karyawan. Perhatian pimpinan dapat dilihat dari gaya kepemimpinan yang dilaksanakan terhadap para karyawan dengan menekankan hubungan atau menekankan tugas, sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Disiplin kerja juga dapat mempengaruhi kinerja.

Kedisiplinan yang dimiliki, baik manajemen/pimpinan maupun karyawan perusahaan sejak berdiri hingga sekarang dapat mewujudkan keunggulan perusahaan dalam kompetitif pada era globalisasi dewasa ini. Disiplin karyawan memerlukan alat komunikasi, terutama pada peringatan yang bersifat spesifik terhadap karyawan yang tidak mau berubah sifat maupun perilakunya. Disiplin yang diharapkan adalah disiplin dalam melaksanakan sistem kerja yang diatur dalam peraturan-peraturan sistem kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan kajian pustaka, kerangka pemikiran serta permasalahan yang telah dikemukakan, maka sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis, berikut disajikan paradigma penelitian pada Gambar 2.2 sebagai berikut :



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, penulis dapat mengambil hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Kepemimpinan dan disiplin kinerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

2. Hipotesis Parsial

- a. Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan

- b. Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.