

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka berisi teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang berkaitan dengan penelitian ini. Bahwa permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan ilmu sekaligus seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu, dengan adanya manajemen diharapkan daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Berikut ini dikemukakan mengenai pendapat beberapa ahli tentang pengertian manajemen.

Menurut Stoner (2012:1) adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya- sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Handoko (2011:3), manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Menurut Umar (2011:40) adalah seni dan ilmu perencanaan pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi di atas, manajemen merupakan kegiatan untuk mengatur suatu perencanaan supaya tujuan perusahaan tercapai dengan baik. Kegiatan manajemen, terdiri dari adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penempatan, dan motivasi, sehingga tercipta koordinasi yang baik sesama anggota yang melaksanakan organisasi tersebut.

#### **2.1.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia.

Menurut Dessler (2006:4) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, nilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan.

Mathis dan Jackson (2012:4) memberikan pengertian manajemen sumber daya manusia adalah sesuatu yang berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi”.

Pengertian sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Nawawi (2011:40) adalah manusia yang bekerja di lingkungan organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu cara mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakkan organisasi melalui perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik, sehingga menjadi sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik dan mental serta setia kepada cita-cita dan tujuan organisasi akan berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan perusahaan.

### **2.1.1.2 Manfaat Pengembangan SDM**

Menurut Nawawi (2011:143), pimpinan yang secara teratur melakukan proses pengembangan strategi sumber daya manusia pada organisasinya akan memperoleh manfaat berupa *distinctive capability* dalam beberapa hal dibandingkan dengan mereka yang tidak melakukan, seperti :

- a. Sifatnya strategis yakni :
  - a) Kemampuan mendefinisikan kesempatan maupun ancaman bagi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan bisnis.
  - b) Dapat memicu pemikiran baru dalam memandang isu-isu sumber daya manusia dengan orientasi dan mendidik partisipan serta menyajikan perluasan perspektif.

- c) Menguji komitmen manajemen terhadap tindakan yang dilakukan sehingga dapat menciptakan proses bagi alokasi sumber daya program-program spesifik dan aktivitas.
  - d) Mengembangkan “*sense of urgency*” dan komitmen untuk bertindak
- b. Sifatnya operasional, perencanaan SDM dapat bermamfaat untuk :
- a) Meningkatkan pendayagunaan SDM guna memberi kontribusi terbaik,
  - b) Menyelaraskan aktivitas SDM dengan sasaran organisasi agar setiap pegawai/tenaga kerja dapat mengotimalkan potensi dan ketrampilannya guna meningkatkan kinerja organisasi,
  - c) Penghematan tenaga, biaya, waktu yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan efisiensi guna kesejahteraan karyawan.

### **2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setelah melihat uraian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, terlihat bahwa MSDM memiliki tiga aspek utama. Umar (2011:45) mengemukakan hal tersebut meliputi :

#### **1. Fungsi Manajerial dari Manajemen Sumber daya Manusia**

Fungsi Manajerial adalah fungsi yang mempunyai wewenang kepemimpinan terhadap sumber daya manusia lain. Dalam hal ini direktur, kepala bagian, atau supervisor adalah orang-orang yang mempunyai posisi manajerial yang menjalankan fungsi-fungsi dari manajemen yang merupakan suatu proses kegiatan yang didalamnya terdiri atas proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap karyawan pada suatu perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Kelima fungsi

ini merupakan suatu sistem yang saling terkait dan berlangsung secara terus-menerus. Masing-masing dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a) Perencanaan yaitu usaha untuk memikirkan dan menetapkan sebelumnya tentang apa yang akan ditempatkan guna mengurus suatu hasil yang diinginkan. Jadi, jelaslah di sini bahwa betapa besarnya peranan perencanaan dalam manajemen. Lebih jauh lagi, Manajemen Sumber Daya Manusia akan membantu pencapaian tujuan organisasi karena dengan adanya perencanaan sumber daya manusia akan melancarkan aktivitas perusahaan secara efektif dan efisien.
- b) Pengorganisasian yaitu rangkaian usaha pengelompokan kegiatan-kegiatan yang diwadahkan dalam unit kerja untuk melaksanakan rencana dan menetapkan hubungan antarunit kerja secara horisontal dan vertikal. Perlu diingat bahwa dalam fungsi ini, orang-orang ditempatkan dalam setiap unit tertentu adalah mereka yang mempunyai kemampuan pada bidang tersebut agar tugas diberikan dapat tercapai seperti perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- c) Penyusunan adalah fungsi manajemen berupa penyusunan sumber daya manusia pada suatu organisasi, dimulai dari perekrutan tenaga kerja, pengembangan sampai pada usaha agar setiap karyawan dapat memberi daya guna maksimal bagi organisasi. Jadi, fungsi penyusunan ini adalah suatu usaha untuk mengisi, memilih, dan menyusun sumber daya manusia dalam struktur yang telah dibentuk pada tahap pengorganisasian.

- d) Pengarahan yaitu fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberikan bimbingan, saran, perintah, dan pengarahan kepada sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya masing-masing agar tugas yang diberikan dapat dilaksanakan dengan baik dan terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.
- e) Pengawasan yaitu rangkaian usaha pengawasan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap seluruh pelaksanaan kegiatan organisasi untuk menjamin agar setiap pekerjaan berlangsung sesuai dengan rencana, dalam arti jika terjadi penyimpangan segera diambil langkah-langkah konkret.

## 2. Fungsi Operasional dari Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Operasional adalah fungsi yang tidak memiliki wewenang perintah melainkan hanya menerima tugas dan menjalankan dibawah pengawasan fungsi manajerial. Fungsi-fungsi tersebut masing-masing telah dijelaskan, selanjutnya akan diuraikan tentang fungsi kedua dari Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut. Fungsi operasional meliputi:

- a) Fungsi Pengadaan (*Procurement*) yaitu fungsi untuk memperoleh tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Yang terpenting di sini adalah kualitas sumber daya manusia yang diterima sesuai dengan kebutuhan akan tugas yang hendak dilaksanakan.
- b) Fungsi Pengembangan (*Development Function*) adalah suatu fungsi yang berusaha untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang sudah diterima. Hal ini perlu diperhatikan mengingat tidak semua sumber

daya manusia yang diterima oleh perusahaan, sekaligus terampil untuk menyelesaikan tugas serta memiliki disiplin kerja sebagaimana yang diharapkan. Perubahan teknologi dan lingkungan organisasi merupakan aspek penting yang menuntut manajer agar mengembangkan kemampuannya secara terus-menerus, khususnya dalam bidang manajemen.

- c) Pemberian Balas Jasa (*Compensation Function*) adalah usaha untuk menghargai usaha karyawan terutama secara nyata menunjukkan hasil keriat yang baik berdasarkan penilaian yang objektif. Pemberian balas jasa yang tidak adil atau tidak merata akan menyebabkan rendahnya motivasi bagi karyawan yang pada akhirnya menyebabkan turunnya kinerja disebabkan mereka kurang diperlakukan secara adil oleh pimpinan sehingga menjadi malas dan tidak rela menyumbangkan segala potensi yang dimilikinya secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.
- d) Fungsi Integrasi (*Integration Function*) adalah usaha untuk menyelaraskan antara tujuan perusahaan dengan tujuan individu maupun kelompok yang ada dalam organisasi. Pentingnya fungsi ini mengingat motivasi setiap individu untuk bergabung dalam perusahaan dengan tujuan individu atau kelompok yang ada dalam suatu perusahaan bervariasi sehingga perlu untuk diselaraskan. Bila dijalankan dengan baik, fungsi ini dapat meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan.

- e) Fungsi Pemeliharaan (*Maintenance Function*), yaitu usaha untuk sedapat mungkin memperbaiki kondisi-kondisi kerja sehubungan dengan kelima fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.
- f) Fungsi Separasi (*Separation Function*) merupakan fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia yang terakhir. Jika fungsi pertama adalah pengadaan pekerja, fungsi ini adalah sebaliknya yaitu menyangkut pada fungsi pemberhentian atau memberi *pensiun* kepada pekerja yang sudah ada demi mempertahankan kinerja perusahaan.

### 3. Peranan dan kedudukan Manajemen Sumber Daya Manusia

Hingga saat ini belum ada perusahaan yang mampu melaksanakan tugas-tugasnya tanpa memerlukan sumber daya manusia. Terdapat kecenderungan bahwa semakin besar suatu perusahaan, semakin besar pula kebutuhan sumber daya manusianya. Hal ini dapat kita lihat dalam praktik dunia bisnis. Walaupun suatu perusahaan sudah menggunakan mesin yang berteknologi tinggi, modern, serta otomatis, perusahaan tetap saja membutuhkan sumber daya manusia yang terampil dalam jumlah yang harus memadai. Sumber daya manusia yang terampil hanya akan didapatkan jika perusahaan mau bertanggung jawab untuk mengembangkan para pekerjanya dengan melaksanakan aktivitas yang mendukung peningkatan kompetensi karyawan.

#### 2.1.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan menjadi sesuatu yang sangat penting dalam perusahaan harus menjadi perhatian yang sangat serius dari para komisaris, direksi atau pimpinan perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.



### **2.1.2.1 Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan**

Kartini (2013:48) mengemukakan pemimpin dalam pengertian luas ialah seseorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial, mengatur, mengarahkan, mengorganisir, atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Sementara dalam pengertian terbatas ialah seorang pemimpin yang membimbing dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh para pengikutnya.

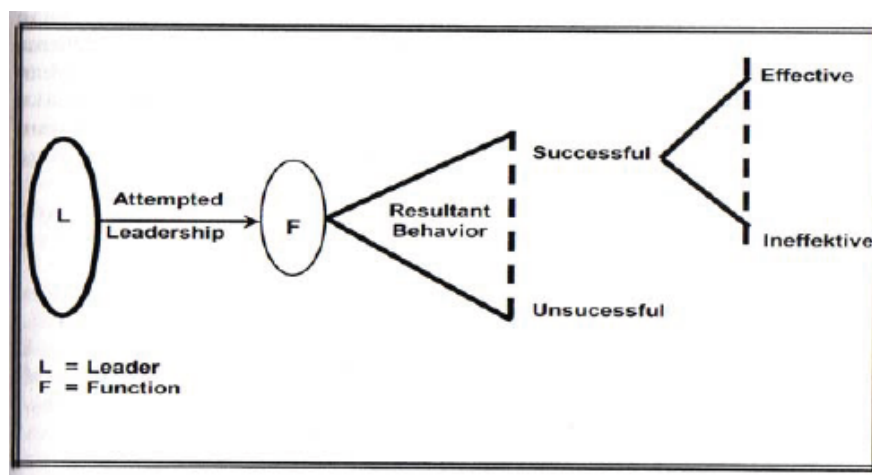
Siagian (2012:98) mengemukakan bahwa seseorang dapat disebut pemimpin jika dia dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu, meskipun tidak ada ikatan-ikatan yang formal dalam organisasi.

Hal serupa di ungkapkan oleh Winardi (2011:12) yang berpendapat bahwa seorang pemimpin adalah orang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinya untuk mengarahkan usaha bersama kearah pencapaian tujuan-tujuan tertentu.

Munculnya pemimpin dikemukakan oleh Kartono (2013:29) bahwa : (1) Teori Genetis atau teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu tidak dibuat-buat, akan tetapi ia lahir untuk jadi pemimpin atau bakat-bakat yang dibawa sejak lahir. (2) Teori Sosial adalah teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu harus disiapkan dan dibentuk (tidak dilahirkan begitu saja). Jadi setiap orang bisa menjadi pemimpin melalui pendidikan. (3) Teori ekologis yakni muncul sebagai reaksi dari kedua teori tersebut yang menyatakan bahwa seseorang akan sukses menjadi pemimpin apabila sejak lahir ia memiliki bakat-bakat untuk menjadi

pemimpin dan dikembangkan melalui pendidikan, serta sesuai dengan tuntutan ekologisnya.

Yukl dalam Budi Supriyanto (2014:8) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Gambar 2.1).



**Gambar 2.1**  
**Pengaruh Pemimpin Terhadap yang Dipimpin**

Kepemimpinan menurut Blanchard (2011:52) adalah sebagai suatu kemampuan dan kesiapan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain agar mereka mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan bersama.

DuBrin (2014:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif,

kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah disebutkan para ahli di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses kemampuan seseorang dalam menggerakkan dan memanfaatkan sumber daya organisasi untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama.

### **2.1.2.2 Peran Kepemimpinan**

Siagian (2012:66) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional, dan peran pengambilan keputusan. Yang dimaksud dengan peranan yang bersifat interpersonal dalam organisasi adalah bahwa seorang pemimpin dalam perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung.

Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. Sedangkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.

Mintzberg dalam Luthans dan Sutiadi (2011:4) mengemukakan bahwa peran kepemimpinan dalam organisasi adalah sebagai pengatur visi, motivator, penganalisis, dan penguasaan pekerjaan.

Anoraga *et al.* dalam Tika (2016:64) mengemukakan bahwa ada sembilan peranan kepemimpinan seorang dalam organisasi yaitu pemimpin sebagai perencana, pemimpin sebagai pembuat kebijakan, pemimpin sebagai ahli, pemimpin sebagai pelaksana, pemimpin sebagai pengendali, pemimpin sebagai pemberi hadiah atau hukuman, pemimpin sebagai teladan dan lambang atau simbol, pemimpin sebagai tempat menimpakan segala kesalahan, dan pemimpin sebagai pengganti peran anggota lain.

### **2.1.2.3 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan, agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin.

Menurut Rivai (2011;45), gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi yang merupakan hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sikap, yang sering ditetapkan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain dalam melaksanakan kegiatan pengendalian.

Menurut Rohmat (2010), gaya kepemimpinan terdiri dari empat (4) hal, yaitu :

- 1) Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Yukl (2010:132) gaya kepemimpinan partisipatif, atau disebut dengan gaya kepemimpinan demokratik merupakan gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada usaha seorang pemimpin dalam melibatkan partisipasi para pengikutnya dalam setiap pengambilan keputusan. Dampak positif yang ditimbulkan dari gaya kepemimpinan partisipatif bahwa para pengikut memiliki rasa tanggungjawab, yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi karena keterlibatannya dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, pemimpin partisipatif akan lebih merasa diuntungkan dalam menjalankan semua rencana (*planning*) yang telah ditetapkan. Hal ini karena ditopang oleh kinerja para pengikutnya. Kepemimpinan partisipatif dapat dianggap sebagai suatu jenis perilaku yang berbeda dari perilaku yang berorientasi kepada tugas dan perilaku yang berorientasi pada hubungan. Keuntungan-keuntungan yang dapat diperoleh dari gaya kepemimpinan partisipatif adalah :

- a) Konsultasi ke bawah dapat digunakan dalam rangka meningkatkan mutu keputusan dengan menarik keahlian yang dimiliki oleh para pengikut, sehingga para pengikut akan dapat menerima semua putusan yang diambil dan menjalankannya.
- b) Konsultasi lateral, pemimpin melibatkan peranserta orang-orang dalam berbagai sub unit untuk mengatasi keterbatasan kemampuan yang dimiliki pemimpin. Konsultasi lateral memudahkan koordinasi dan kerjasama diantara para pemimpin dari berbagai sub untuk organisasi.

c) Konsultasi ke atas, memungkinkan seorang pemimpin untuk menaruh keahlian seseorang atasan yang berkemampuan lebih besar dari manajer.

## 2) Gaya Kepemimpinan Otokratik

Gaya Kepemimpinan Otokratik merupakan kepatuhan pengikut terhadap pimpinan merupakan corak gaya kepemimpinan otokratik. Dalam menjalankan kewajiban sesuai dengan aturan yang bersumber pada tradisi dan pengikut patuh pada pimpinan bukan dilandaskan pada tatanan impersonal, tetapi menjadi loyalitas pribadi dan membiasakan diri tunduk pada kewajiban. Dalam hal ini, tradisi adalah suatu sistem koordinasi yang bersifat mengikat dan dinyatakan sah, dipercaya atas dasar kesucian dari tatanan sosial dan senantiasa ada sanksi yang dibebankan. Pemimpin yang bergaya otokratik cenderung menganut nilai organisasional yang bertujuan pada pembenaran segala tindakan yang ditempuhnya untuk mencapai tujuan. Pembenaran tindakan bertendensius pribadi, apabila tindakan tersebut akan mempermudah tercapainya tujuan, maka dikatakan benar dan sebaliknya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang bergaya otokratik mempunyai berbagai sikap, antara lain memperlakukan para pengikut sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, sehingga kurang menghargai harkat dan martabatnya; mengutamakan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas tersebut dengan kepentingan dan kebutuhan para pengikut; mengabaikan peranan para pengikut dalam proses pengambilan keputusan.

### 3) Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Karakteristik utama pada gaya kepemimpinan *Laissez Faire* meliputi persepsi tentang peranan, nilai-nilai yang dianut, sikap dalam hubungannya dengan para pengikut, perilaku organisasi dan gaya kepemimpinan yang biasa digunakan. Persepsi seorang pemimpin bergaya *Laissez Faire* memandang perannya sebagai seorang pemimpin, hanya berkisar seputar pandangan dirinya yang menganggap bahwa pada umumnya organisasi terdiri dari orang-orang yang telah mampu mengetahui apa yang menjadi tugas organisasi, sasaran-sasaran yang ingin dicapai, tugas apa yang harus diuraikan oleh masing-masing anggota dan seorang pemimpin tidak perlu sering melakukan intervensi dalam organisasi. Karakteristik utama seorang pemimpin *Laissez Faire* memiliki ciri berikut :

- a) Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif
- b) Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal itu yang memang menuntut keterlibatannya secara langsung
- c) *Status quo* organisasional tidak terganggu
- d) Pertumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan

- e) Selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, serta intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat sangat minimum.

#### 4) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan proses yang didalamnya para pemimpin dan pengikut saling memberikan ide konstruktif terkait moralitas dan motivasi lebih tinggi dalam budaya organisasi. Para pemimpin tersebut mencoba mengajak para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, atau kebencian. Kepemimpinan yang mentransformasi dapat direalisasikan oleh siapapun dan pemimpin dalam semua tingkatan. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan (a) membuat lebih sadar mengenai pentingnya menyelesaikan pekerjaan dengan baik, (b) mendorong untuk lebih mementingkan organisasi, atau tim daripada kepentingan diri sendiri. Tiga (3) komponen kepemimpinan transformasional meliputi karisma, stimulasi intelektual dan perhatian yang diindividualisasi. Karisma didefinisikan sebagai proses. Seorang pemimpin memengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat bagi para pengikut untuk menuju komitmen organisasi. Perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional saling berhubungan untuk melakukan perubahan-perubahan kinerja para pengikut dan budaya organisasi yang lebih kondusif.



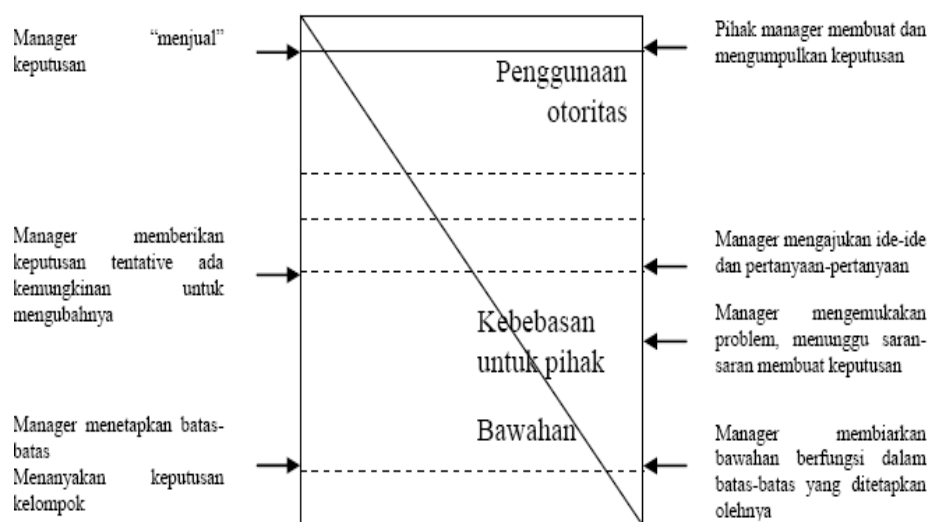
#### 2.1.2.4 Teori Kepemimpinan

Berbagai penelitian yang dilakukan oleh para ahli tentang kepemimpinan telah menghasilkan berbagai teori atau pendapat mengenai kepemimpinan. Teori-teori kepemimpinan tersebut dapat diklasifikasikan untuk menjelaskan apa sebenarnya yang membuat seorang pemimpin dalam kepemimpinannya itu efektif. Marwan dan Suprihanto (2015:27) melalui tiga pendekatan yaitu : (1) *Traist*; cara pendekatan terhadap sifat-sifat pemimpin (kepemimpinan timbul sejak orang dilahirkan/bakat), tidak bisa dipelajari. (2) *Behavior*; cara pendekatan dengan melihat perilaku (mempelajari apa yang di lakukan oleh perilaku yang efektif), bisa dipelajari dan (3) *Contingency*; cara pendekatan dengan melihat situasi.

Kepemimpinan menurut teori sifat/ciri-citi (*traits*) Teori ini memandang bahwa kepemimpinan merupakan suatu kombinasi sifat-sifat bawaan yang tampak, yang berlaku universal dan dimiliki oleh seorang pemimpin yang efektif dalam keadaan apapun. Sifat-sifat bawaan yang ideal diinginkan dalam diri seorang pemimpin mencakup tentang energi, pandangan, pengetahuan, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan antusiasme, bentuk fisik dan lain-lain. Kepemimpinan bisa berhasil dalam pendekatan teori sifat ini terutama disebabkan oleh dimilikinya sifat-sifat tertentu yang merupakan kepribadian pemimpin yang menonjol di bandingkan sifat-sifat yang ada pada bawahannya.

Kepemimpinan menurut teori perilaku (*behavior*) mencoba untuk melihat dan menentukan bagaimana perilaku pemimpin yang efektif, bagaimana mereka

melakukan pendelegasian tugas, berkomunikasi, memotivasi, pemberian sanksi dan lain-lain. Salah satu sumbangsih penting teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan tidak identik dalam setiap situasi yang dihadapi olehnya. Hingga tingkat tertentu ia bersifat fleksibel, karena ia beranggapan bahwa ia perlu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk menghadapi sesuatu problema tertentu.



**Gambar 2.2**  
**Konsepsi *Continuum* Kepemimpinan**

Gambar 2.2 memberikan gambaran tentang sebuah "*continuum*" dimana tindakan-tindakan pihak pemimpin dan jumlah otoritas yang digunakan di hubungkan dengan kebebasan pembuatan keputusan atau partisipasi yang terbuka bagi pihak bawahan.

#### 2.1.2.5 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Menurut Gary Yukl dalam Budi Supriyanto (2014:62), kepemimpinan dapat dilihat dari :

## 1. Pertimbangan pemimpin

Pemimpin bertindak dalam cara yang bersahabat dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Contohnya meliputi melakukan kebaikan kepada bawahan, meluangkan waktu untuk mendengarkan permasalahan bawahan, mendukung atau berjuang bagi bawahan, berkonsultasi dengan bawahan mengenai hal penting sebelum dilaksanakan, bersedia menerima saran bawahan dan memperlakukan bawahan sebagai sesamanya. Dengan demikian indikator dari pertimbangan pimpinan adalah :

- a) Kesiapan untuk mendengarkan permasalahan bawahan
- b) Kemauan untuk berkonsultasi
- c) Menerima saran dari bawahan

## 2. Struktur memprakarsai

Pemimpin menentukan dan membuat struktur perannya sendiri dan peran bawahan ke arah pencapaian tujuan formal. Contohnya meliputi mengkritik pekerjaan yang buruk, menekankan pentingnya memenuhi target waktu, menugaskan bawahan, mempertahankan standar kinerja tertentu, meminta bawahan untuk mengikuti prosedur standar dan menawarkan pendekatan baru terhadap masalah dan mengkoordinasikan aktivitas para bawahan yang berbeda-beda. Dengan demikian indikator dari struktur memprakarsai pimpinan adalah :

- a) Mengkritik pekerjaan
- b) Menekankan pentingnya memenuhi target waktu

- c) Memberikan tugas kepada bawahan
- d) Mempertahankan standar kinerja
- e) Meminta bawahan untuk mengikuti prosedur
- f) Mengkoordinasikan aktivitas

Berdasarkan uraian penjelasan di atas, dapat di tarik kesimpulan bahwa dalam pertimbangan dan struktur memprakarsai menjadi faktor penting untuk pimpinan dapat bertindak dengan memberikan tugas dan tanggung jawab untuk para bawahan agar dapat melaksanakan dengan baik. Sehingga bersama-sama pemimpin dan bawahan melaksanakan kegiatan yang sesuai untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.3 Disiplin Kerja**

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya. Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Kedisiplinan merupakan faktor utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau merubah sifat dan perilakunya.

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

Berikut ini menunjukkan beberapa pengertian disiplin kerja menurut para ahli, yaitu:

Menurut Singodimedjo dalam Edi Sutirno (2011:86) disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang dalam menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Veitzhal Rivai (2011:825) 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 seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan.

Siagian (2014: 305) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan.

Mondy (2011: 162) disiplin adalah kondisi kendali diri pegawai atau karyawan dan perilaku tertib yang menunjukkan tingkat kerja sama yang sesungguhnya dalam suatu organisasi.

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. Oleh karena itu, kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan perusahaan dalam pencapaian target yang ditentukan.

### **2.1.3.2 Pendekatan Disiplin Kerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2013:130) pendekatan disiplin ada tiga yaitu :

#### **1. Pendekatan Disiplin Modern**

Pendekatan modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

- a. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
  - b. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukuman yang berlaku.
  - c. Keputusan-keputusan ini yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
  - d. Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.
2. Pendekatan Disiplin dengan Tradisi
- Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman, pendekatan ini berasumsi:
- a. Pendekatan dilakukan oleh atasan kepada bawahan dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
  - b. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
  - c. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
  - d. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras lagi.
  - e. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.
3. Pendekatan Disiplin Bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan berasumsi:

- a. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- b. Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- c. Disiplin dilakukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- d. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggungjawab terhadap perbuatannya.

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

Berdasarkan uraian di atas, 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 Divisi Operasional PT KBP Chakra Bandung. Dalam mengukur variabel disiplin kerja, penelitian ini mengadaptasi indikator yang digunakan dalam penelitian Singodimedjo dalam 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
4. Dimensi taat terhadap peraturan lainnya
  - a. Norma yang berlaku

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Moeheriono (2014:60) berpendapat bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Moeheriono (2014:61) juga berpendapat bahwa kinerja atau *performance* berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja serta prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seorang karyawan.

##### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas pegawai dan output yang dihasilkan sinergi dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Untuk lebih memahami kinerja karyawan, berikut ini akan dijelaskan pengertian kinerja menurut para ahli, yaitu:



Menurut Moeheriono (2014: 11) kinerja karyawan sebagai hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Sutrisno (2012: 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.

Rivai (2011:14) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut penulis menjelaskan bahwa kinerja merupakan output atau hasil kerja yang dihasilkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaannya dan dapat dipertanggung jawabkan sesuai dengan perannya didalam organisasi atau perusahaan yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2013:153) terdiri dari:

- 1) Faktor intrinsik

Faktor Personal atau individual, yaitu pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.

2) Faktor ekstrinsik

- a) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek mutu manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja pada karyawan.
- b) Faktor tim, meliputi aspek dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- c) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh proses organisasi dan budaya organisasi.
- d) Faktor situasional, meliputi disiplin, tekanan, beban kerja dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Gibson (2012:56), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1) Atribut individu

Dengan adanya berbagai atribut yang melekat pada individu dan dapat membedakan individu yang satu dengan yang lainnya. Faktor ini merupakan kecakapan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan, terdiri dari:

- a) Karakteristik demografi. Misalnya: umur, jenis kelamin, dan lain-lain.

- b) Karakteristik kompetensi. Misalnya: bakat, kecerdasan, kemampuan, keterampilan, dan sebagainya.
- c) Karakteristik psikologi. Misalnya: nilai-nilai yang dianut seperti sikap dan perilaku.

## 2) Kemauan untuk bekerja

Dengan berbagai atribut yang melekat pada individu untuk menunjukkan adanya kesempatan yang sama untuk mencapai suatu prestasi. Untuk mencapai kinerja yang baik diperlukan usaha dan kemauan untuk bekerja keras, karena kemauan merupakan suatu kekuatan pada individu yang dapat memicu usaha kerja yang lebih terarah dalam melakukan suatu pekerjaan.

## 3) Dukungan organisasi

Dalam mencapai tujuan karyawan yang tinggi diperlukan adanya dukungan atas kesempatan dari organisasi/perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi keterbatasan baik dari karyawan maupun dari perusahaan. Misalnya: kepemimpinan, perlengkapan peralatan dan kelengkapan kejelasan dalam memberikan informasi.

Berdasarkan pendapat diatas dapat dipahami bahwa kinerja tidaklah terbentuk dengan sendirinya namun banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor baik yang bersumber dari dalam diri individu seperti semangat, motivasi, dukungan yang diterima, hubungan mereka dengan organisasi dan juga kemampuan yang dimiliki. Namun kinerja juga dipengaruhi oleh faktor dari luar diri antara lain seperti pemberian insentif, suasana kerja, dan sarana prasarana yang tersedia.

### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Moeheriono (2014:11) kinerja karyawan dapat diukur melalui lima kriteria, yaitu :

1. Kualitas kerja merupakan tingkat hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan. Kualitas kerja dapat diukur dengan indikator :
  - a. Hasil kerja
  - b. Ketelitian
2. Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan, jumlah, rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Kuantitas kerja dapat diukur dengan indikator :
  - a. Kemampuan
  - b. Kecepatan
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperlihatkan koordinasi output orang lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain. Ketepatan waktu dapat diukur dengan indikator :
  - a. Ketepatan waktu
  - b. Waktu yang tersedia
4. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi di maksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi, atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya. Efektivitas dapat diukur dengan indikator :
  - a. Ketepatan penggunaan sumber daya

- b. Pengurangan kerugian dari setiap unit
5. Inisiatif merupakan tingkat kemampuan seorang pekerja dapat melaksanakan pekerjaan tanpa harus diberi perintah oleh pimpinan. Inisiatif dapat diukur dengan indikator :
- a. Kemampuan
6. Tanggung jawab merupakan tingkat kemampuan seorang pekerja dapat bertanggung jawab pada hasil kerja. Tanggung jawab dapat diukur dengan indikator :
- a. Tanggung jawab pada hasil kerja
  - b. Mengambil keputusan
7. Kerja sama merupakan tingkat kemampuan seorang pekerja dapat melakukan pekerjaan secara bersama-sama. Kerja sama dapat diukur dengan indikator :
- a. Jalinan kerja sama
  - b. Kekompakan
8. Sikap merupakan perasaan, pikiran, dan kecenderungan yang ada pada seorang pekerja terhadap perusahaan dan karyawan lainnya. Sikap dapat diukur dengan indikator :
- a. Berkerja dengan jujur
  - b. Bertingkah laku sopan

#### **2.1.4 Kajian Penelitian Sebelumnya**

Penelitian terdahulu telah banyak dilakukan yang berkaitan dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Resume penelitian-penelitian sebelumnya dapat dilihat pada Tabel 2.1:

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti (Nama & Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Vero Arief Saputra (2011)  Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penyadapan Perkebunan Nusantara IX (Persero ) Balong Beji Kalitelo Kabupaten Jepara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, komitmen organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh variabel kepemimpinan, komitmen organisasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan secara parsial masing-masing adalah sebesar 25,70%, 0,16%, dan 30,69% dan secara simultan sebesar 50,3%	Menggunakan Kepemimpinan sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen	Memasukkan variabel komitmen organisasi dan motivasi dan unit analisisnya berbeda
2	Endang Widyawatiningrum, Ujang Suryadi dan Rizal (2015)  Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Sebagai Variabel Intervening Di PTPN X Kebun Ajong Gayasan Jember	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan sementara kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan. Motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan. Kepuasan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN X Kebun Ajong Gayasan Jember	Menggunakan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen	Memasukan variabel budaya organisasi, kepuasan sebagai variable interverning dan unit analisisnya berbeda
3	Medina Rizki Pramudya Rinaldi (2016)  Pengaruh Motivasi, Kepuasan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Rumpun Sari Medini	Hasil penelitian menunjukkan variabel motivasi, kepuasan dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh secara simultan maupun secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Rumpun Sari Medina	Menggunakan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen	Memasukan variabel Motivasi dan Kepuasan dan unit analisisnya berbeda
4	Hari Setiawan (2013)	Hasil peneliti menunjukkan variabel kepemimpinan dan disiplin kerja	Memasukkan variabel kepemimpinan	Unit analisisnya berbeda

No	Peneliti (Nama & Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Nakau Lampung Utara	berpengaruh secara simultan dan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Nakau Lampung Utara	dan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen	

Sumber : Diolah dari berbagai sumber

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja karyawan merupakan salah satu ukuran yang sering dipakai dalam menentukan efektivitas perusahaan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah kepemimpinan dan disiplin kerja.

### 2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan sangat diperlukan dalam suatu perusahaan, kemampuan seorang pemimpin untuk menggerakkan atau mempengaruhi bawahan atau karyawan sangat dipengaruhi faktor kepemimpinannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Widjaya (2014:27) yang menyatakan bahwa pemimpin mempunyai tugas utama untuk mengetahui pengaruh mana yang dapat mendorong orang-orang yang dipimpin agar bersedia bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila mengetahui pengaruh-pengaruh itu, maka para pemimpin itu dapat menerapkannya pada orang-orang yang dipimpinnya atau pengikutnya, sebab salah satu tugas pokok seorang pemimpin adalah menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Siagian (2012:66) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif yaitu kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga kepemimpinan yang terdapat dalam suatu perusahaan memainkan peranan yang

sangat dominan dalam keberhasilan perusahaan tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para karyawannya.

Hasil penelitian Vero Arief Saputra (2011) dan Endang Widyatiningrum, Ujang Suryadi & Rizal (2015) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi pegawai melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki. Dengan demikian maka faktor kepemimpinan sangat berpengaruh besar terhadap kinerja bawahan/karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Disiplin kerja merupakan salah satu aspek kerja, yang keberadaannya harus diperhatikan oleh setiap organisasi baik organisasi pemerintah maupun swasta. Hal ini disebabkan karena disiplin kerja merupakan salah satu aspek yang dapat mempengaruhi besar kecilnya *performance* kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai.

Hasibuan (2013:248) menuturkan bahwa: “dengan ditegakkannya disiplin maka dapat mengatasi masalah kinerja yang buruk dan memperkuat pengaruh perilaku kerja pegawai dengan kelompok atau lembaga. Apabila disiplin dilaksanakan dengan baik serta tidak menunda waktu maka masalah kinerja tidak dibiarkan menjadi parah dan kemungkinan masalah tersebut dapat diatasi secara



cepat dan mudah. Penelitian Medina Rizki Pramudya Rinaldi (2016) menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

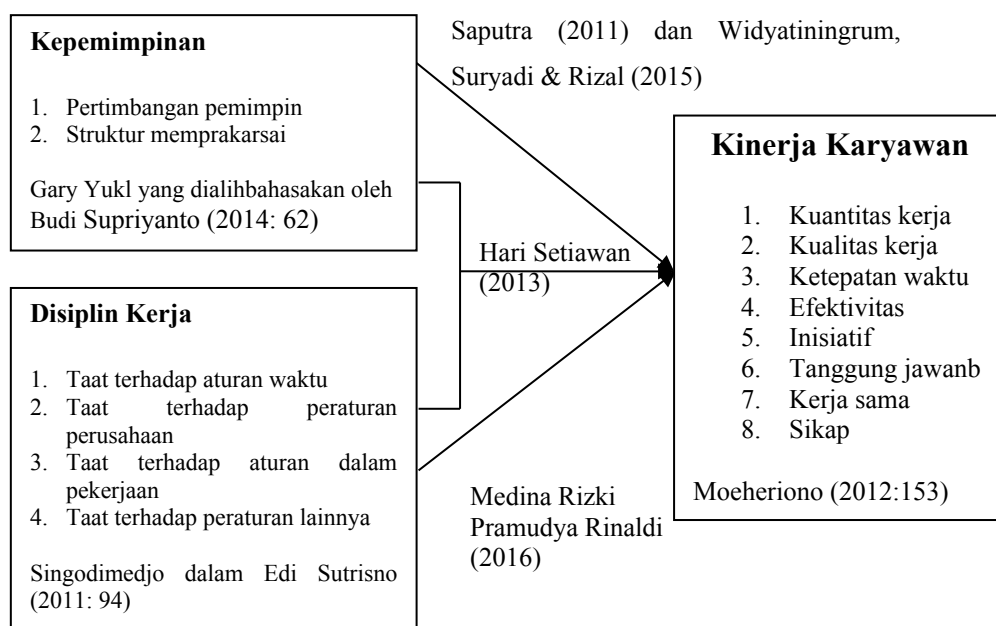
Setiap karyawan dalam suatu perusahaan belum tentu bersedia memberikan kemampuan yang dimilikinya secara penuh, sehingga masih diperlukan adanya pendorong dari pihak perusahaan. setiap perusahaan mengharapkan karyawannya memberikan kinerja maksimal, agar dapat memberikan dampak positif kepada perusahaan.

A. Dale Timple (Mangkunegara, 2013:14), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal, yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang salah satunya disiplin kerja. Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, contohnya kepemimpinan.

Kepemimpinan tidak dapat menggantikan peran manajemen, tetapi ditempatkan sebagai tambahan fungsi manajemen. Manajemen tanpa kepemimpinan hanya akan menjadikan organisasi bersifat mekanistik dan kaku. Kepemimpinan tanpa manajemen akan membuat organisasi tidak efektif dan kehilangan arah, keduanya merupakan satu kesatuan yang saling melengkapi. Kreitner & Kinicki dalam Wa Ode Zusnita Muizu (2014) menjelaskan bahwa organisasi yang berhasil adalah 70%-90% dipengaruhi oleh kepemimpinan dan 10%-30% oleh manajemen.

Mondy dan Noe dalam Bramasari (2014) menyebutkan bahwa disiplin merupakan kontrol diri dan tingkah laku tertata karyawan dan mengindikasikan adanya tim kerja yang sejatinya di dalam perusahaan. Tindakan disiplin memberikan suatu penalti atas karyawan yang gagal memenuhi standar dan disiplin juga merupakan bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan perusahaan. Disiplin yang efektif sebaiknya diarahkan kepada perilakunya, bukan kepada karyawan secara pribadi, karena alasan untuk pendisiplinan adalah untuk meningkatkan kinerja.

Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Hari Setiawan (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, maka paradigma penelitian dinyatakan dalam gambar ini :



**Gambar 2.3 Paradigma Penelitian**

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

“Kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.”

2. Hipotesis Parsial

- 1) Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 2) Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.