

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini peneliti akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah peneliti. Pustaka yang akan dibahas yaitu referensi mengenai Peran Kepemimpinan dan motivasi kerja yang berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai negeri sipil. Peneliti ini menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga menggunakan hasil penelitian yang relevan.

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

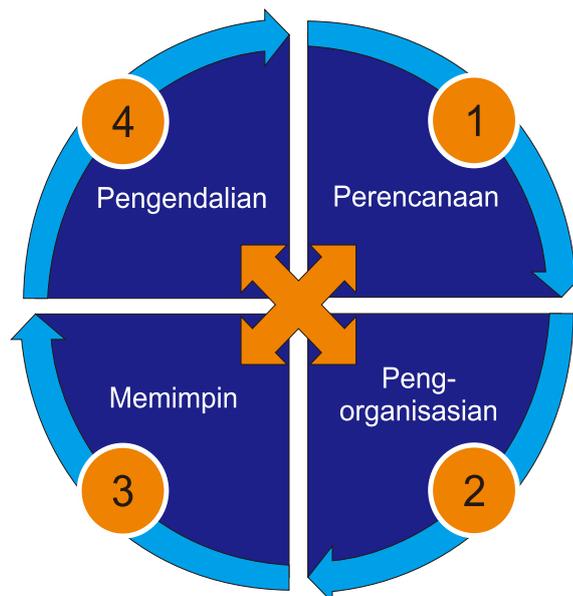
Pengertian manajemen adalah suatu seni dalam ilmu dan proses pengorganisasian seperti perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian atau pengawasan. Dalam pengertian manajemen sebagai seni karena seni berfungsi dalam mengujudkan tujuan yang nyata dengan hasil atau manfaat sedangkan manajemen sebagai ilmu yang berfungsi menerangkan fenomena-fenomena, kejadian sehingga memberikan penjelasan yang sebenarnya.

Manajemen berasal dari bahasa inggris yaitu "*Manage*" yang berarti, mengurus, mengelola, mengendalikan, mengusahakan, memimpin. Sedangkan Pengertian Manajemen secara etimologis adalah seni melaksanakan dan mengatur. Pengertian manajemen juga dipandang sebagai disiplin ilmu yang mengajarkan proses mendapatkan tujuan organisasi dalam upaya bersama dengan sejumlah

orang atau sumber milik organisasi. Orang yang melakukan manajemen disebut dengan manajer.

### 2.1.2 Fungsi Manajemen

Dalam perkembangannya, fungsi manajemen ini oleh para pakar manajemen dikembangkan. Ada yang hanya menggunakan empat fungsi, ada juga yang lima fungsi, dan lain sebagainya. Tapi, pada prinsipnya, setiap fungsi memiliki penjabaran makna yang lebih luas, seperti terlihat pada Gambar 2.1 berikut ini.



**Gambar 2.1**  
**Fungsi Manajemen**

Masing-masing fungsi (seperti terlihat dalam gambar 2.1) tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan saling memengaruhi serta bergerak ke arah yang sudah direncanakan. Penjelasan terkait fungsi-fungsi tersebut Edison (2016: 7) menyatakan sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang sangat penting sebab, apa yang dideskripsikan dalam perencanaan merupakan sebuah keputusan, arah kebijakan dan harapan yang harus diraih.

2. Pengorganisasian

Direksi memberikan otoritas pekerjaan dan alokasi biaya secara keseluruhan, pemimpin di tingkat unit bisnis membagi tugas pada para manajer, sedangkan manajer mengatur dan mengalokasikan pekerjaan pada tingkat operasional dan teknis.

3. Memimpin

Fungsi memimpin diantaranya adalah mengarahkan dan menggerakkan bawahannya sesuai dengan tingkat kewenangannya.

4. Pengendalian

Fungsi pengendalian bertujuan untuk memastikan bahwa proses telah berjalan sesuai dengan rencana dan prinsip-prinsip yang sudah diterapkan.

Berkaitan dengan fungsi-fungsi manajemen, terdapat berbagai pendapat dari pakar manajemen. Diantaranya sebagai berikut:

1. George R. Terry dalam buku Mangkunegara (2012), dalam bukunya, *Principles of Management*, mengemukakan:

“Manajemen adalah proses yang berbeda yang terdiri atas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*), yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai

tujuan yang dinyatakan dengan menggunakan manusia dan sumber daya lainnya.”

2. Schermerhorn (2011), dalam bukunya, *Introduction to Management*, mengemukakan:

*“If productivity in the form high levels of performance effectiveness and efficiency is a measure of organizational success, managers are largely responsible for its achievement. The ultimate ‘bottom line’ in every manager’s job is to help an organization achieve high performance by best utilizing its human and material resources. This is accomplished through the four function of management that together constitute what is called the management process of planning, organizing, leading, and controlling.”*

(Jika produktivitas berupa tingginya tingkat efektivitas kinerja dan efisiensi adalah ukuran keberhasilan organisasi, manajer sebagian besar bertanggung jawab atas prestasinya. Yang perlu “digarisbawahi” dalam pekerjaan setiap manajer adalah membantu organisasi mencapai kinerja tinggi terbaik dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan material. Hal ini dicapai melalui empat fungsi manajemen yang bersama-sama membentuk apa yang disebut sebagai proses manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan).

3. Heizer dan Render (2007), dalam bukunya, *Operations Management*, mengemukakan:

*“All good managers perform the basic functions of management process. The management process consist of planning, organizing, staffing, leading, and controlling.”*

(Semua manajer yang baik melakukan fungsi dasar dari proses manajemen. Proses manajemen terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, mengatur staf, memimpin, dan mengendalikan).

4. Massie dalam buku Mangkunegara (2012), hal ini, tidak menempatkan perencanaan dalam proses utama dari fungsi manajemen. Ia berendapat, otoritas yang berbeda menawarkan nama yang berbeda untuk fungsi utama manajemen. Namun ada kesepakatan umum disebagian besar tugas manajer sebenarnya. Tujuh fungsi berikut ini akan digunakan untuk menggambarkan pekerjaan manajemen.
  - a. Pengambilan keputusan (*decision making*), proses dimana suatu tindakan secara sadar dipilih dari alternatif yang tersedia untuk tujuan mencapai hasil yang diinginkan.
  - b. Pengorganisasian (*organization*), proses dimana struktur dan lokasi pekerjaan ditentukan.
  - c. Staf (*staffing*), proses dimana manajer melatih, memilih, mempromosikan, dan mengelola pensiun bawahan.
  - d. Perencanaan (*planning*), proses dimana seorang manajer mengantisipasi masa depan dan menemukan program alternatif tindakan yang terbuka baginya.

- e. Pengendalian (*controlling*), proses yang mengukur kinerja saat ini dan membimbing ke beberapa tujuan yang telah ditentukan.
- f. Berkomunikasi (*communicating*), proses dimana ide-ide ditularkan kepada orang lain untuk mempengaruhi hasil yang diinginkan.
- g. Mengarahkan (*directing*), proses dimana kinerja aktual bawahan dipandu menuju tujuan bersama.

Pada umumnya para pakar manajemen menempatkan fungsi perencanaan (*planning*) sebagai proses awal dalam setiap kegiatan. Meski demikian Massie menempatkan urutan pengambilan keputusan (*decision making*) dan pengorganisasian (*organizing*) sebelum perencanaan itu sendiri. Hipotesis penulis, Massie ingin mengatakan bahwa, sebuah perencanaan hadir dari sebuah keputusan dan pengorganisasian. Jika demikian, pendapat Massie dan pakar lainnya tidak ada perbedaan prinsip, sebab kesemuanya menganggap perencanaan adalah keputusan strategis.

### **2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas).

Untuk mendapatkan pengertian yang lengkap, berikut ini penulis mengemukakan beberapa definisi mengenai sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya:

Marwansyah (2010:3) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Kemudian Rivai (2009:1) mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian

Sedangkan Sofyandi (2009:6) mengemukakan bahwa Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading and controlling*, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumberdaya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Jadi Dari definisi atau pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang menekankan pada unsur SDM dan sudah menjadi tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang tepat sesuai pekerjaannya, sehingga mampu bekerja optimal demi tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi.

#### **2.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia ini sendiri merupakan proses mengelola, memotivasi, dan membangun sumberdaya manusia untuk dapat menunjang aktivitas organisasi secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan strategis organisasi. Dengan demikian Menurut Hasibuan (2008; 22), Fungsi-fungsi manajemen dibedakan atas fungsi manajerial dan fungsi operasional.

##### **1. Fungsi Manajerial :**

###### **a. Perencanaan**

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan ini untuk menetapkan program kepegawaian.

###### **b. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk megorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja,

delegasi wewenang, integrasi dan koordinasinya, dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif secara efisien dalam terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan dengan Peran Kepemimpinannya, memerintah bawahan agar mau mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mau mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan mau bekerja sesuai rencana. Bila terdapat penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan

## 2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan (*procrument*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan

yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoristik, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal

penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting demi terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab – sebab lainnya.

### **2.1.5 Peran Kepemimpinan**

Peran Kepemimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pemimpin yang efektif dapat membawa

organisasi mencapai tujuannya. Ciri-ciri pemimpin yang efektif adalah: (1) Strategis; (2) Eksekutor; (3) Manajer Talenta; (4) Pengembang SDM; (5) Kecakapan Pribadi. Dengan memiliki kelima ciri tersebut, merupakan sebuah keniscayaan, seorang pemimpin dapat membawa organisasinya mencapai visi dan misi yang sudah ditetapkan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Peran Kepemimpinan**

Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral , kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu Organisasi. Untuk mencapai semuaitu seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dan keterampilan Peran Kepemimpinan dalam melakukan pengarahan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Adapun pengertian peran kepemimpinan menurut beberapa pendapat para ahli adalah sebagai berikut:

Soekarso (2010:10) mengemukakan bahwa “Peran Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial, yaitu suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan orang lain, kekuatan yang mempengaruhi perilaku yang lain ke arah pencapaian tujuan tertentu”. Kemudian Rivai (2010:2) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah “Proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan Organisasi”. Sedangkan Menurut Arep dan Tanjung (2012:93) bahwa “Kepemimpinan (*Leadership*) adalah kemampuan seseorang untuk menguasai

atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang berbeda-beda menuju pencapaian tertentu”.

Berdasarkan beberapa definisi diatas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa Peran Kepemimpinan merupakan suatu proses pengarahan yang diberikan seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh baik ataupun buruk terhadap bawahan-bawahannya dalam melakukan pekerjaan dengan antusias untuk mencapai tujuan Organisasi dalam situasi tertentu.

#### **2.1.5.2 Komponen Peran Kepemimpinan**

Soekarso (2010) menyatakan bahwa komponen penting dalam Peran Kepemimpinan adalah :

1. Pengaruh

Peran Kepemimpinan adalah pengaruh, dimana Peran Kepemimpinan terjadi karena adanya proses pengaruh. Pemimpin mempengaruhi bawahan atau pengikut ke arah tujuan yang diinginkan.

2. Legitimasi

Peran Kepemimpinan adalah legitimasi, dimana legitimasi merupakan pengakuan / pengukuhan atau pengesahan kedudukan pemimpin, dan legitimasi juga merupakan posisi formal dari kekuasaan (*power*) dalam organisasi. Pemimpin yang memiliki legitimasi institusional atau legitimasi personal dapat mempengaruhi atau memerintah bawahan/ pengikut atau bawahan dan karyawan / pengikut atau karyawan melaksanakan perintah dengan baik.

### 3. Tujuan

Peran Kepemimpinan adalah pencapaian tujuan, dimana pemimpin berurusan dengan berbagai tujuan yaitu : (1) tujuan individu, (2) tujuan kelompok, (3) tujuan organisasi.

#### **2.1.5.3 Sifat – sifat Peran Kepemimpinan**

Pemimpin dalam suatu organisasi memainkan peran yang sangat penting tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak luar organisasi yang kesemuanya, dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Yuli (2011:171) sifat-sifat Peran Kepemimpinan, yaitu:

#### 1. Watak dan kepribadian yang terpuji

Agar para bawahan maupun orang yang berada di luar organisasi memercayainya, seorang pemimpin harus mempunyai watak dan kepribadian yang terpuji. Mereka adalah cermin dari bawahan, sumber identifikasi, motivasi, dan moral para bawahan.

#### 2. Keinginan melayani bawahan

Seorang pemimpin harus percaya pada bawahan. Ia mendengarkan pendapat mereka dan berkeinginan untuk membantu mereka menimbulkan dan mengembangkan keterampilan mereka agar karir mereka meningkat.

#### 3. Memahami kondisi lingkungan

Seorang pemimpin tidak hanya menyadari tentang apa yang sedang terjadi disekitarnya, tetapi juga harus memiliki pengertian memadai, sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi organisasi dan para bawahannya.

4. Intelegensi yang tinggi

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berpikir pada taraf yang tinggi. Ia dituntut untuk mampu menganalisis problem dengan efektif, belajar dengan cepat, dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami dan menggali ilmu.

5. berorientasi ke depan

Seorang pemimpin harus memiliki intuisi, kemampuan memprediksi, dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal tentang kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi organisasi yang dikelolanya.

6. Sikap terbuka dan lugas

Pemimpin harus sanggup mempertimbangkan fakta-fakta dan inovasi baru. Lugas namun konsisten pendiriannya. Bersedia mengganti cara kerja yang lama dengan cara kerja yang baru yang dipandang mampu memberi nilai guna yang efisien dan efektif bagi organisasi.

#### **2.1.5.4 Tipologi Peran Kepemimpinan**

Dalam bukunya teori Peran Kepemimpinan Soekarso (2010:20) menyatakan bahwa terdapat enam tipologi Peran Kepemimpinan yang dikenal dewasa ini, yaitu sebagai berikut :

1. Tipe Otoriter

Adalah tipe pemimpin yang berbagai kegiatan yang akan dilakukan dan penetapan keputusan ditentukan sendiri oleh pemimpin semata-mata.

## 2. Tipe Demokratis

Adalah tipe pemimpin yang berbagai kegiatan yang akan dilakukan dan penetapan keputusan ditentukan bersama antara pemimpin dengan bawahan.

## 3. Tipe Liberal

Adalah tipe pemimpin yang berbagai kegiatan dan penetapan keputusan lebih banyak diserahkan pada bawahan.

## 4. Tipe Populis

Adalah tipe pemimpin yang mampu membangun rasa solidaritas pada bawahan atau pengikutnya.

## 5. Tipe Kharismatik

Adalah tipe pemimpin yang memiliki nilai ciri khas kepribadian yang istimewa atau wibawa yang tinggi sehingga sangat dikagumi dan mempunyai pengaruh yang besar terhadap bawahan atau pengikutnya.

## 6. Tipe Kooperatif

Dimaksud sebagai Peran Kepemimpinan ciri khas Indonesia, yaitu kepemimpinan yang memiliki jiwa Pancasila, yang memiliki wibawa dan daya untuk membawa serta dan memimpin masyarakat lingkungannya kedalam kesadaran kehidupan kemasyarakatan dan kenegaraan berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Peran Kepemimpinan**

Dimensi dan indikator Peran Kepemimpinan menurut Soekarso (2010:10)

1. Pengaruh
  - a. Hubungan baik antara pemimpin dan karyawan.
  - b. Sikap pimpinan sehari-hari.
  - c. Pimpinan memberikan contoh yang baik dalam mematuhi peraturan.
2. Legitimasi
  - a. Keadilan pemimpin dalam memberikan sanksi karyawan.
  - b. Pimpinan mendelegasikan wewenang dengan baik.
  - c. Pemberian penghargaan atas prestasi karyawan.
3. Tujuan
  - a. Tanggung jawab terhadap tugas.
  - b. Pemberian bimbingan, arahan, dan dorongan kepada karyawan.
  - c. Pemberian kebebasan bagi karyawan untuk memberikan pendapat.

### **2.1.6 Motivasi Kerja**

Peranan manusia dalam mencapai tujuan tersebut sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia bekerja pada suatu organisasi, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi

### **2.1.6.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut Miftah Thoha (2011 : 203), motivasi merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku seseorang. Motivasi adalah suatu proses psikologi. Namun demikian, ini bukan berarti bahwa motivasi adalah satu-satunya unsur yang bisa menjelaskan adanya perilaku seseorang. Kemudian Robbins dalam Donni (2014 : 201) menyatakan bahwa “memotivasi adalah proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan dari upaya menunjukkan pencapaian tujuan”. Sedangkan Menurut Vroom dalam Donni (2014:201) menyatakan bahwa motivasi mengacu kepada suatu proses mempengaruhi pilihan-pilihan individu terhadap bermacam-macam bentuk kegiatan.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan tentang motivasi dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah perilaku dan faktor-faktor yang mempengaruhi pegawai untuk berperilaku terhadap pekerjaannya. Motivasi merupakan proses yang menunjukkan intensitas individu, arah, dan ketekunan sebagai upaya mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.6.2 Teori-teori Motivasi Kerja**

Teori-teori tentang motivasi sangat banyak sekali dan tersebar dalam arsip berbagai studi, misalnya dalam psikologi, manajemen, sosial, dan lain sebagainya. Namun demikian, untuk menyederhanakan, berikut disajikan beberapa teori motivasi yang pada umumnya dikenal, yaitu :

## 1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori motivasi hirarki dikemukakan oleh Abraham Maslow (1943-1970) yang dinamakan “*A theory of human motivation*”. Teori ini mengikut teori jamak, yakni seorang berperilaku atau bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhanyang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Dasar teori ini adalah:

- a. Manusia adalah makhluk yang berkeinginan, ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayat tiba ;
- b. Kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator, dan
- c. Kebutuhan manusia tersusun dalam satu jenjang. Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Merupakan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Misalnya kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual.

2. Kebutuhan rasa aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual.

3. Kebutuhan sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

4. Kebutuhan akan Harga Diri atau Pengakuan (*Esteem Needs*)

Kebutuhan untuk merasa dihormati dan dihargai oleh orang lain

5. Kebutuhan aktualisasi diri (*Self-Actualization Needs*)

Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, kebutuhan untuk berpendapat, dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.



**Gambar 2.2**

### **Hirarki Kebutuhan Maslow**

Sumber : Buku Perencanaan dan Pengembangan SDM (2014:207)

Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan pondasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif

## **2. Teori Kebutuhan Berprestasi McClelland**

McClelland (Donni, 2014:208) memperkenalkan teori kebutuhan berprestasi atau *Need for Achievement* (N.Ach), yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. McClelland mendefinisikan motivasi sebagai suatu kebutuhan yang bersifat sosial, kebutuhan yang muncul akibat pengaruh eksternal. McClelland memperkenalkan tiga jenis motivasi, yang diidentifikasi dalam buku "*The Achieving Society*", yaitu

motivasi berprestasi (N-Ach); Motivasi untuk berkuasa (N-Pow); dan motivasi untuk berafiliasi atau bersahabat (N-Affil)

a. Kebutuhan Berprestasi (N-Ach)

Kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah. Seseorang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi cenderung untuk mengambil resiko. Kebutuhan akan berprestasi merupakan dorongan mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

b. Kebutuhan Kekuasaan (N-Pow)

Kebutuhan akan kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai autoritas, untuk memiliki pengaruh kepada orang lain. Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain.

Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dengan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu proses Peran Kepemimpinan. Kebutuhan ini didasari oleh keinginan seseorang untuk mengatur atau memimpin orang lain. McClelland menyatakan ada dua jenis kebutuhan akan kekuasaan, yaitu pribadi dan sosial.

a. Pribadi

Contoh dari kekuasaan pribadi adalah seseorang pemimpin organisasi yang mencari posisi lebih tinggi agar bisa mengatur orang lain dan mengarahkan ke mana organisasinya akan bergerak

b. Sosial

Kekuasaan sosial adalah kekuasaan yang misalnya dimiliki oleh pemimpin

c. Kebutuhan berafiliasi (N-Affil)

Kebutuhan untuk berafiliasi yang menerapkan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Kebutuhan akan afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang didasari oleh keinginan untuk mendapatkan atau menjalankan hubungan yang baik dengan orang lain.

### **3. Teori Evaluasi Kognitif**

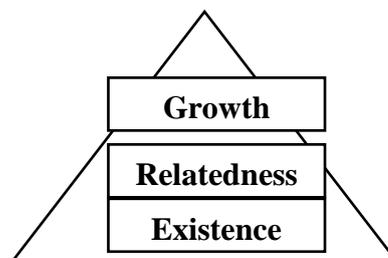
Akhir tahun 1960-an seorang peneliti menyatakan bahwa motivator ekstrinsik seperti gaji, berhubungan dengan motivasi intrinsik. proposal ini kemudian disebut sebagai teori evaluasi kognitif, yaitu teori yang berhubungan dengan cara penggajian atau pengupahan orang didalam suatu organisasi.

### **4. Teori “ERG” Clyton Alderfer**

Teori ERG dikembangkan oleh Clayton Alderfer dari Universitas Yale. *Existence, Relatedness, dan Growth* dimana sebenarnya jika didalami ketiga kata

tersebut memiliki maksud yang dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. *Existence* sama dengan hierarki kebutuhan pertama dan kedua pada teori motivasi Maslow, *Relatedness* sama dengan hierarki ketiga dan keempat pada teori motivasi kerja Abraham Maslow, dan *Growth* mengandung arti yang sama dengan kebutuhan dalam aktualisasi diri. Teori motivasi “ERG” lebih lanjut akan menghasilkan fakta bahwa;

- a. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, maka semakin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- b. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang “lebih rendah” telah terpuaskan
- c. Semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.



**Gambar 2.3**  
**Teori “ERG”**

Sumber : Suwatno dan Donni (2011)

## **5. Teori Dua Faktor Herzberg**

Ilmuwan lainnya yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi adalah Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal

dengan model dua faktor yaitu :

a. Faktor Motivasional

Hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain.

b. Faktor *Hygiene* atau pemeliharaan

Faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Faktor-faktor *Hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status pegawai dalam organisasi, hubungan individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, gaji, keamanan kerja , kondisi kerja

## **6. Teori Keadilan**

Teori Keadilan menyebutkan bahwa seseorang memiliki sifat untuk selalu menyetarakan antara usaha yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan imbalan yang diterimanya. Jika imbalan yang diterima dirasakan kurang adil, maka kemungkinan mereka akan meminta imbalan yang lebih besar atau memberikan usaha yang lebih sedikit untuk organisasinya.

## **7. Teori Harapan**

Teori harapan dikemukakan oleh Victor H.Vroom dalam bukunya yang berjudul "*Work and Motivation*". Teori ini menyebutkan bahwa jika seseorang

memiliki

harapan untuk mendapatkan sesuatu dan mengetahui ada jalan untuk mendapatkannya, maka motivasi untuk memenuhi harapan tersebut akan semakintinggi.

## **8. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku**

Teori motivasi penguatan dan modifikasi perilaku menyebutkan bahwa yang mempengaruhi motivasi seseorang bukan hanya karena kebutuhan, tetapi juga faktor-faktor dari luar dirinya. Manusia cenderung akan mengulangi hal yang dapat memberikan keuntungan bagi dirinya, dan menghindari hal yang dapat merugikan, dimana hal tersebut bisa jadi merubah perilaku asal dari individu tersebut.

## **9. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi**

Teori kaitan imbalan dengan prestasi sebenarnya adalah hasil dari penyempurnaan teori-teori sebelumnya oleh para ahli. Pada teori ini dihasilkan faktor-faktor eksternal dan internal yang apabila berinteraksi secara positif maka akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi pada diri karyawan. Faktor eksternal tersebut antara lain; jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja dimana seseorang bergabung, organisasi tempat bekerja, situasi lingkungan pada umumnya, dan sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya. Sedangkan faktor internal yang dimaksud antara lain; persepsi seseorang mengenai diri sendiri, harga diri, harapan pribadi, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja yang dihasilkan.

## 10. Teori Motivasi “Tiga Kebutuhan”

Teori motivasi tiga kebutuhan dikemukakan oleh David McClelland dalam Miftah Thoha (2012:235), ia berpendapat bahwa seseorang akan memiliki motivasi tinggi jika didasari oleh “*Need for Achievement*” (*nAch*), “*Need for Power*” (*nPo*), dan “*Need for Affiliation*” (*nAff*).

*Need for Achievement* berarti bahwa seseorang selalu ingin dipandang berhasil dalam hidupnya, dengan keberhasilan yang dimilikinya secara pasti bahwa segala kebutuhannya akan bisa dipenuhi. Keberhasilan yang dimaksud juga dapat berlaku dalam berumah tangga.

*Need for Power* memiliki arti bahwa seseorang memiliki kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain, dan berusaha untuk menguasai orang lain. Orang dengan *nPo* yang tinggi akan cenderung tidak terlalu peduli dengan pekerjaan yang tidak dapat memperbesar kemungkinannya untuk memperluas kekuasaan, dan kemungkinan untuk dapat mempengaruhi orang lain.

*Need for Affiliation* memiliki arti bahwa setiap orang memiliki kebutuhan akan lingkungan yang bersahabat dan dapat bekerja sama dalam berorganisasi. Kebutuhan berafiliasi akan membuat seseorang cenderung menghilangkan suasana yang berpotensi menyebabkan persaingan, namun hal ini tentunya tidak akan menghambat keberhasilan seseorang dalam bekerja karena tentunya keterampilan dalam bekerja sama yang baik menjadi salah satu faktor seseorang dapat bekerja dengan baik.

### 2.1.6.3 Karakteristik dan Kebutuhan akan Motivasi Kerja

Terdapat tiga macam karakteristik dasar motivasi kerja yang berkenaan dengan pegawai, yaitu :

1. Usaha (*Effort*)

Merupakan kekuatan dan perilaku kerja seseorang atau seberapa besar upaya yang dikeluarkan seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaannya.

2. Ketekunan (*Persistence*)

Ketekunan yang dijalankan individu dalam menggunakan usahanya pada tugas yang diberikan.

3. Arah (*Direction*)

Karakteristik ini mengarah pada kualitas kerja seseorang dalam perilaku bekerjanya.

Pegawai mau bekerja menurut Petersen dan Plowman dalam Donni (2014:219) dikarenakan faktor-faktor berikut :

1. Keinginan Hidup (*The Desire to live*)

Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang, manusia bekerja untuk dapat makan dan minum supaya dapat melanjutkan hidupnya.

2. Keinginan atas Suatu Posisi (*The Desire for position*)

Keinginan untuk suatu posisi dengan memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.

3. Keinginan Kekuasaan (*The Desire for power*)

Keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, yang mendorong orang mau bekerja.

#### 4. Keinginan Pengakuan (*The Desire for recognition*)

Keinginan akan pengakuan, penghormatan dan status sosial, merupakan jembatan terakhir dari kebutuhan yang mendorong orang untuk bekerja. Dengan demikian setiap pekerja mempunyai motif keinginan dan kebutuhan tertentu untuk mengaharapkan kepuasan dari hasil kerjanya.

#### 2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Dimensi yang dipakai sebagai panduan dalam penelitian ini adalah pendapat David McClelland dalam Miftah Thoha (2011 : 203), yang menyatakan tentang Teori Tiga Kebutuhan yang mempengaruhi motivasi, yaitu kebutuhan berprestasi (*Need of Achievement*) (nAch), kebutuhan berkuasa (*Need of Power*) (nPo), kebutuhan berafiliasi (*Need of Affiliation*) (nAff). Maka dari ketiga dimensi tersebut didapatlah indikator-indikator motivasi kerja sebagai berikut;

1. Dimensi *Need for Achievement* (nAch) terdiri dari tiga indikator yaitu :
  - a. Menyukai tantangan dalam pekerjaan
  - b. Tanggung jawab
  - c. Penghargaan dan prestasi kerja
2. Dimensi *Need for Power* (nPo) terdiri dari dua indikator yaitu :
  - a. Mencari posisi dalam kelompok
  - b. Mencari kesempatan untuk memperluas kekuasaan
3. Dimensi *Need for Affiliation* (nAff) terdiri dari dua indikator yaitu :
  - a. Memiliki hubungan yang baik dengan organisasi
  - b. Memiliki kerja sama yang baik

Dimensi motivasi kerja di atas tidak menyebutkan kebutuhan sandang dan pangan sebagai faktor yang memotivasi seseorang, karena kebutuhan akan keberhasilan dan kesuksesan telah dianggap mencakup kebutuhan yang lain. Disaat seseorang mencapai keberhasilan dalam karirnya, dapat dipastikan kemapanan dalam materi telah didapatkan. Jika kemapanan materi telah diraih maka kebutuhan sandang dan pangan akan terpenuhi. Selain itu keamanan dalam bekerja juga akandirasakan seiring dengan posisi startegis yang telah diraih.

### **2.1.7 Disiplin Kerja**

Kedisiplinan merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia terpenting karena semakin baik disiplin pegawai maka akan semakin baik kinerja yang dicapai. Seorang karyawan dikatakan memiliki disiplin yang baik jika pegawai tersebut memiliki rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

#### **2.1.7.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin pada hakikatnya adalah kemampuan untuk mengendalikan diri dalam bentuk tidak melakukan sesuatu tindakan yang tidak sesuai dan bertentangan dengan sesuatu yang telah ditetapkan dan melakukan sesuatu yang mendukung dan melindungi yang telah ditetapkan. Menurut Marwansyah (2014:410), menyatakan disiplin positif adalah “Sebuah prosedur yang mendorong karyawan untuk mengawasi perilaku mereka sendiri dan bertanggung jawab atas tindakan mereka”. Kemudian Menurut Bejo Siswanto (2010:291)

mendefinisikan disiplin kerja sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Mangkunegara (2011:129), disiplin kerja adalah “Sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi”.

Dengan demikian Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah standar perilaku yang harus dilakukan dalam hubungannya dengan pekerjaan serta kesediaan seseorang dalam mematuhi dan mentaati peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku di lingkungan kerja

#### **2.1.7.2 Bentuk-Bentuk Disiplin kerja**

Disini tindakan disiplin berlaku bagi semua, tidak memilih , memilah, dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer dan pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh terhadap para bawahannya.

Menurut Veithzal Rivai (2014:599) mengemukakan bahwa bentuk disiplin diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Disiplin Retributif, yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah,dengan tujuan akhir menghukum si pelanggar
2. Disiplin Korektif, yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat, misalnya membantu karyawan mengoreksi

perilaku yang tidak dapat diterima sehingga dia dapat terus dikaryakan oleh perusahaan

3. Prespektif hak-hak individu, yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner, dengan tujuan akhir melindungi hak-hak individu.
4. Prespektif Utilitarian, yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya, misalnya memastikan bahwa faedah-faedah tindakan disiplin melebihi konsekuensi-konsekuensi negatifnya.

### **2.1.7.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Tingkat Disiplin Kerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi tingkah disiplin karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan yang dapat mempengaruhi kreativitas dan kinerja seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Menurut Hasibuan (2010:194) faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

#### **1. Tujuan dan kemampuan**

Tujuan yang dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan agar dia bekerja sungguh-sungguh dan berdisiplin untuk menajalankannya.

#### **2. Teladan Pemimpin**

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.

#### **3. Balas Jasa**

Balas Jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya.

4. Keadilan

Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam memberikan balas jasa (pengukuran) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan dalam organisasi. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir ditempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya.

6. Sanksi Hukuman

Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan organisasi, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan dan sanksi terhadap karyawan yang melanggar peraturan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan.

#### **2.1.7.4 Sanksi Pelanggaran Kerja**

Sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijalankan oleh pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin sesuai peraturan yang telah diatur pimpinan organisasi.

Menurut Veithzal Rivai (2014:603), ada beberapa tingkatan dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu :

1. Sanksi pelanggaran ringan dengan jenis seperti teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis.
2. Sanksi pelanggaran sedang dengan jenis seperti penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, dan penundaan kenaikan pangkat.
3. Sanksi pelanggaran berat dengan jenis seperti penurunan pangkat, dan pemecatan.

#### **2.1.7.5 Proses Disiplin Kerja**

Menurut Marwansyah (2014:413), tindakan disiplin harus memenuhi syarat sebagai berikut :

1. Segera, tindakan disiplin harus diberlakukan segera sesudah terjadinya pelanggaran
2. Dengan peringatan, karyawan harus mendapatkan peringatan yang memadai agar mengetahui konsekuensi dari perilaku kerja yang tidak diharapkan.
3. Konsisten, agar dipersepsikan sebagai sesuatu yang adil.
4. Tidak bersifat pribadi, manajer tidak boleh membeda-bedakan bawahannya dalam penerapan tindakan disiplin.

### **2.1.7.6 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja**

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori dan pendapat para ahli menurut Bejo Siswanto (2010:291), dimensi dan indikator disiplin kerja meliputi :

1. Frekuensi Kehadiran
  - a. Absensi
  - b. Tepat Waktu
2. Tingkat Kewaspadaan
  - a. Ketelitian
  - b. Perhitungan
3. Ketaatan pada Standar kerja
  - a. Menaati aturan dan pedoman kerja
  - b. Tanggung Jawab
4. Ketaatan pada Peraturan Kerja
  - c. Kepatuhan
  - d. Kelancaran
5. Etika Kerja
  - a. Suasana harmonis
  - b. Saling menghargai

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang satu jenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Peran Kepemimpinan, motivasi kerja, yang berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini :

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

No	Judul Penelitian, Nama Peneliti dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengawasan Melekat terhadap Disiplin Kerja Pegawai pada Dinas Pertambangan dan Energi Kabupaten Kutai Timur  Khiki Utari (2015)	Terdapat pengaruh positif dari Peran Kepemimpinan dan Pengawasan Melekat terhadap Disiplin Kerja pegawai	1. Variabel bebas : Peran Kepemimpinan 2. Variabel terikat Disiplin Kerja pegawai	1. Variabel bebas : Pengawasan Melekat 2. Tempat atau objek penelitian
2	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten  Anggawana (2005)	Terdapat pengaruh positif dari Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja karyawan	1. Variabel bebas : Motivasi kerja 2. Variabel terikat : Disiplin kerja	1. Tempat atau objek penelitian
3	Pengaruh Peran Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja	Terdapat pengaruh positif dari	1. Variabel bebas : Peran Kepemimpinan	1. Variabel bebas : Lingkungan

	terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II Pabrik Gula Kwala Madu  Maesa Arum (2015)	Peran Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja Karyawan	2. Variabel terikat : Disiplin Kerja karyawan	Kerja  2. Tempat atau objek penelitian
4	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja Pegawai Bidang Keperawatan pada Rumah Sakit Islam Surakarta  Daeng Muhamad Rum Indrawan (2016)	Terdapat pengaruh positif dari Motivasi kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Disiplin Kerja	1. Variabel bebas : Motivasi Kerja  2. Variabel terikat : Disiplin Kerja	1. Variabel bebas : LingkunganK erja  2. Tempat atau objek penelitian
5.	Pengaruh Peran Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Karyawan Bagian Engineering dan Housekeeping pada Hotel Holiday INN Bandung  Ferdy Oktavianus (2007)	Terdapat pengaruh positif dari Peran Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Karyawan	1. Variabel bebas: Peran Kepemimpinan 2. Variabel terikat : Disiplin Kerja	1. Tempat atau objek penelitian
6.	Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Denpasar  Ida Ayu Putu (2012)	Terdapat pengaruh positif dari Peran Kepemimpinan dan motivasi terhadap disiplin kerja	1. Variabel bebas : Peran Kepemimpinan dan motivasi kerja  2. Variabel terikat : disiplin kerja	1. Tempat atau objek penelitian

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Seorang para pemimpin dapat mempengaruhi bawahan baik itu berupa moral, kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja maupun tingkat prestasi suatu Organisasi atau perusahaan. Untuk mencapai semua itu seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dan keterampilan Peran Kepemimpinan dalam melakukan pengarahan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Peran Kepemimpinan merupakan suatu proses pengarahan yang diberikan seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh baik ataupun buruk terhadap bawahan-bawahannya dalam melakukan pekerjaan dengan antusias untuk mencapai tujuan Organisasi dalam situasi tertentu.

Untuk mengungkapkan adanya keterkaitan antara Peran Kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap disiplin kerja, Kerlinger dan Padhazur (dalam Regina Reza 2010: 15) “faktor Peran Kepemimpinan mempunyai peran sangat penting dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai karena Peran Kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan tujuan organisasi”.

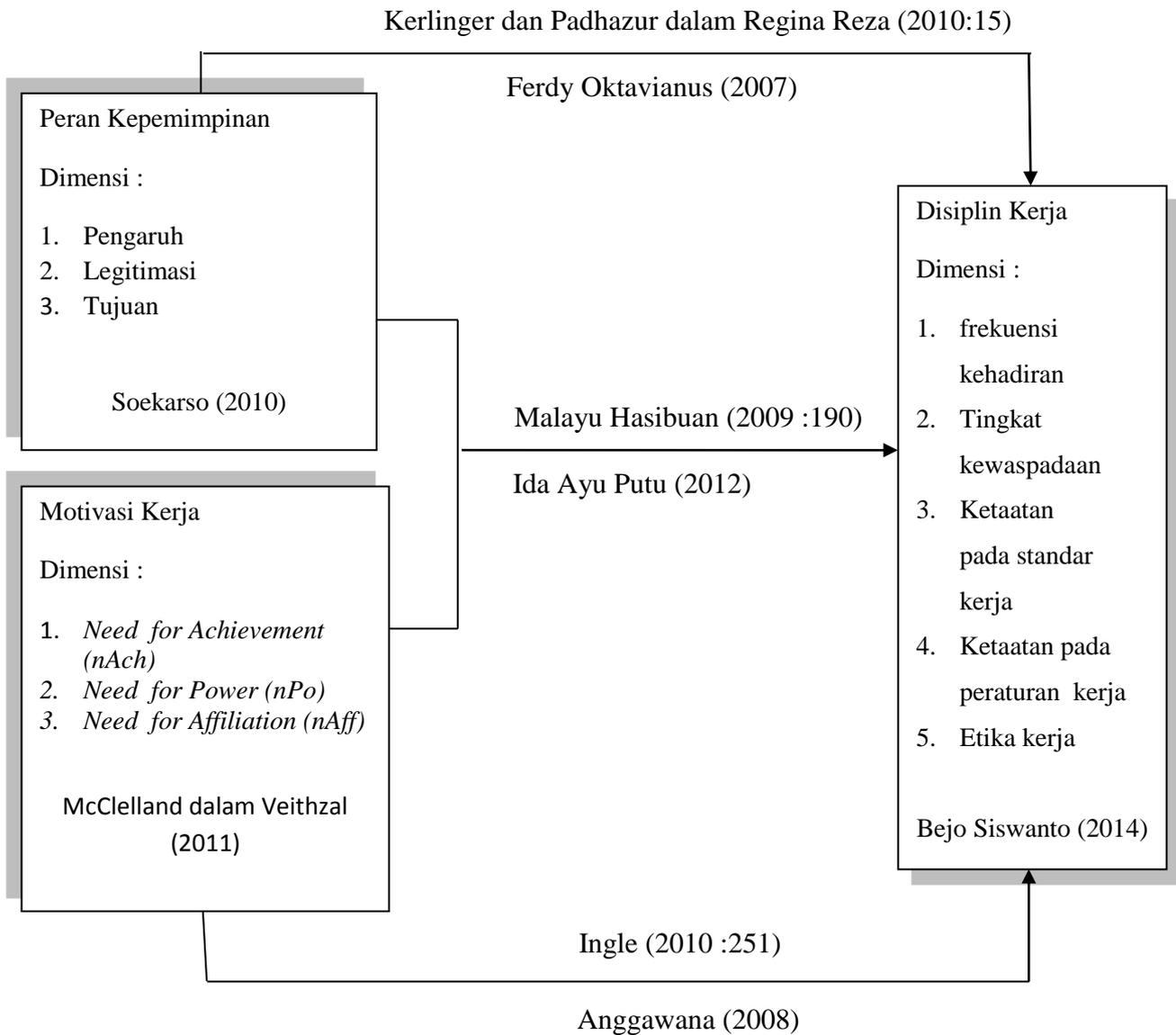
Indriyo Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita (Sunyoto, 2012:34) Peran Kepemimpinan adalah sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasu tertentu. Menurut Malayu Hasibuan (2009:190) menyatakan “bahwa ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kedisiplinan karyawan yakni teladan peran kepemimpinan, dorongan yang kuat, balas jasa, tujuan dan kemampuan, keadilan, sanksi hukum, ketegasan dan hubungan kemanusiaan”.

Pemberian motivasi merupakan suatu proses dalam mengerahkan, mempengaruhi, mengarahkan daya dan potensi pegawai agar dapat produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan direncanakan sebelumnya, serta tercapainya keinginan dari para karyawan. Selain itu dengan adanya pemberian motivasi yang tepat maka pegawai dapat

menimbulkan rasa disiplin yang tinggi dengan merasa dihargai dan akan bekerja lebih baik lagi.

Menurut Ingle (2010:251) “Bila seseorang dimotifkan secara tepat maka ia akan menggunakan kemampuan, keterampilan dan pengetahuannya sehingga mereka berdisiplin. Karena itu motivasi adalah faktor utama di dalam organisasi agar pegawai berdisiplin dalam bekerja”.

Agar dapat meningkatkan Kualitas Kerja Pegawai, maka pemimpin perlu mengetahui faktor faktor yang memiliki pengaruh besar terhadap Disiplin Kerja pegawai. Dengan mengetahui pengaruh dari masing-masing faktor terhadap Disiplin Kerja, Instansi dapat menentukan langkah untuk meminimalisir dampak negatif yang timbul. Peran Kepemimpinan dan Motivasi Kerja keduanya merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi Disiplin Kerja seseorang pegawai, untuk lebih jelasnya penulis menggambarkan pada bagan paradigma pengaruh Kompensasi dan Kompetensi terhadap kinerja karyawan sebagai berikut :



**Gambar 2.4**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah. Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

#### **2.4.1 Hipotesis Secara Simultan**

1. Terdapat Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil

#### **2.4.2 Hipotesis Secara Parsial**

1. Terdapat pengaruh Peran Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil
2. Terdapat Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil