**BAB II**

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

## Kajian Pustaka

### Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

#### Pengertian Mananjemen

Manajemen adalah sebuah upaya untuk mengelola setiap kegiatan yang dilakukan organisasi dengan menggunakan sumber daya (manusia) yang ada untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Menurut Richard L. Daft (2012:6) mendifinisikan bahwa “*Management is the attainment of organizational goal in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources*.”Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien lewat perencanaan pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya organisasi.

Hal ini didukung oleh pernyataan yang diungkapkan oleh Fahmi (2012:83 dalam Christian Katiandagho. dkk, 2014: 1594) yang menyatakan bahwa “kinerja secara umum merupakan gambaran prestasi yang dicapai oleh organisasi atau perusahaan dalam operasionalnya.”

#### Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan kegiatan organisasi dengan menggunakan bantuan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Garry Dessler (2017:39), menyatakan bahwa ”*human resources management is the process of ecquiring, training, appraising, and compensating empoyees and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.”* Kemudian R. wayne Mondy (2012:10) mengemukakan bahwa: *“human resources managemen is the attraction, selection, retention development, and utilization of human resourches in order to achive both individual and organizational objectives”*, artinya “manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, peneriman, pengembangan, dan pemanfaatan sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan baik individu ataupun organisasi.”

Hal ini didukung dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Malayu S.P Hasibuan (2016:111) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Manajemen sumber daya manusia merupakan penyiapan dan pelaksanaan suatu rencana yang terkoordinasai untuk menjamin bahwa sumber daya manusia yang ada dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan organisasi.

#### Fungsi-fungsi Sumber Daya Manusia

Malayu S.P Hasibuan (2016:21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Fungsi Manajerial
2. Perencanaan. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efesien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepeegawaian.
3. Pengorganisasian. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart)..
4. Pengarahan. Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efesien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
5. Pengendalian. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.
6. Fungsi Operasional
7. Pengadaan. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.
8. Pengembangan. Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
9. Kompensasi. kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.
10. Pengintegrasian. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
11. Pemeliharaan. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan ekternal konsistensi.
12. Kedisiplinan. Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
13. Pemberhentian. Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan keryawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia memiliki keterikatan satu sama lain, karena apabila tidak berjalannya satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lainnya. Semua kegiatan melalui fungsi-fungsi sumber daya manusia tersebut diarahkan untuk mewujudkan sasaran pokok dan tujuan sumber daya manusia, yaitu memanfaatkan secara optimal sumber daya manusia yang ada untuk kepentingan organsasi.

### Disiplin Kerja

#### Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan suatu perilaku yang harus ditanamkan pada setiap individu didalam maupun diluar organisasi. Setiap individu harus mau mengikuti atau mentaati segala peraturan-peraturan yang ada dan telah disepakati sebelumnya serta bersedia menerima segala konsekuensi apabila melanggar peraturan tersebut. Sehingga lambat laun hal tersebut akan menjadi satu kebiasaan yang bersifat baik dan akan menerap di hati dan jiwanya. Menurut Sondang P. Siagian (2013:305) menjelaskan mengenai pengertian disiplin adalah sebagai berikut:

Disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerja.

Perilaku disiplin sangat dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari terutama yang berkaitannya dengan dunia kerja. Disiplin kerja merupakan suatu pelaksanaan dalam mengatur serta memegang erat segala peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Keith Davis (2010:100), bahwa “*Dicipline is management action to enforce organization standars”*. Berdasarkan pendapat dari Keith Devis, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Hal tersebut didukung oleh pernyataan dari Bejo Siswanto (2010:291 dalam D. Arika 2016:19) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah sebagai berikut:

Disiplin kerja dapat didefinisika 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 untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Selain itu, Anoraga (2009:178 dalam Wiji Wahyuni 2015:6) juga menyatakan bahwa “disiplin kerja adalah sikap kejiwaan seseorang atau kelompok yang senantiasa berkehandak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan.” Dari beberapa pendapat para ahli di atas mengenai disiplin kerja maka dapat diartikan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap menghargai, patuh terhadap peraturan yang berlaku baik peraturan yang tertulis ataupun tidak tertulis.

Kadisiplinan dapat menjadi panutan bagi orang lain. Namun apabila di dalam suatu organisasi tidak menerapkan disiplin maka akan mempengaruhi orang lain, seperti pegawai yang disiplin akan menjadi tidak disiplin, akan tetapi jika suatu organisasi menerapkan kedisiplinan, maka pegawai yang tidak disiplin harus mengikuti peraturan yang ada sehingga mau tidak mau, suka tidak suka pegawai tersebut akan menjadi disiplin.

#### Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Bejo Siswanto (2010:292 dalam D. Arika 2016:20), maksud dan sasaran terpenuhinya sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti:

1. Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan, yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok.
2. Tujuan khusus disiplin kerja
3. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajer.
4. Dapat melaksakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
5. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
6. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
7. Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

#### Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Dalam pelaksanaan disiplin kerja manajemen membagi bentuk-bentuk disiplin kerja tersebut kedalam dua macam, hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Keiht Davis (2010:129) yaitu sebagai berikut:

1. Disiplin *Preventive*

Disiplin preventif adalah dimana disiplin yang berupaya menggerakkan pegawainya untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan berlaku yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan.

Disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian system yang ada dalam organisasi. Jika system organisasi perusahaan baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

1. Disiplin *Corrective*

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Disiplin yang diberikan kepada pegawai yang melanggar dengan sanksi yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi tersebut adalah untuk memperbaiki pegawai yang melanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

#### Standar Dalam Disiplin Kerja

Setiap manajer harus dapat memastikan bahwa pegawai tertib dalam melaksanakan tugas dan sesuai dengan standar. Menurut Hani T. Handoko (2015 :200), menyatakan pendapat bahwa:

Dalam konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten, jika pegawai menghadapi tantangan tindakan disipliner, pemberian kerja harus dapat membuktikan bahwa pegawaiyang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum, disini para penyelia perlu berlatih dalam keluan bagaimana cara mengolah disiplin dengan baik, untuk mengelola disiplin diperlukan adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa telah diperlakukan secara wajar.

* 1. Standar Disiplin

Beberapa standar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan, apakah besar atau kecil, semua tindakan disipliner perlu mengikuti prosedur minimum, aturan komunikasi dan ukuran capaian, tiap pegawai dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh.

Pegawai yang melanggar aturan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka, para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan, sehingga suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah:

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

Jika pencatat tidak adil/sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati. Untuk itu pengendalian memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum pegawai ditindak.

#### Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan (2016:194) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja ada lima (5) yaitu tujuan dan kemampuan, kepemimpinan, kompensasi, sanksi hukum dan pengawasan. Berikut adalah uraiannya:

1. Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai, hal itu karena pada dasarnya pekerjaan yang dibebakan kepada pegawai harus sesuai dengan kemampuan pegawai tersebut, agar pegawai disiplin dan bersugguh-sungguh dalam menyelesaikan tugasnya.

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai, karena bagaimanapun pemimpin akan menjadi dan dijadikan contoh bagi para anggotanya.

1. Kompensasi

Kompensasi juga berperan penting terhadap tingkat kedisiplinan pegawai, karena semakin besar gaji atau upah yang diterima oleh pegawai maka akan bertambah baik pula disiplin kerja pegawai.

1. Sanksi Hukum

Sanksi hukum yang semakin berat akan membuat pegawai takut untuk melakukan tindakan indisipliner dan membuat pegawai mematuhi segala

peraturan yang telah ditetapkan.

1. Pengawasan

Dengan adanya pengawasan maka akan membuat pegawai menjadi disiplin karena adanya rasa takut pada diri mereka untuk melakukan kesalahan dan pelanggaran karena diawasi.

#### Indikator Disiplin Kerja

Menurut Bejo Siswanto (2010:291 dalam dalam D. Arika 2016:22) menuyatakan bahwa indicator dari sisiplin kerja itu ada 5 (lima), yaitu sebagai berikut:

1. Frekuensi Kehadiran

Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau rendashnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

1. Tingkat Kewaspadaan

Pegawai yang dalam melaksanakan pekerjaannya selalu penuh perhitungan dan ketelitian memiliki tingkat kewaspadaan yang tinggi terhadap dirinya maupun pekerjaannya.

1. Ketaatan Pada Strandar Kerja

Pegawai dalam melaksakan pekerjaannya diharuskan menaati semua standar kerja yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kecelakaan kerja tidak terjadi atau dapat dihindari.

1. Ketaatan Pada Peraturan Kerja

Ketaatan pada peraturan kerja ini dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam kerja.

1. Etika Kerja

Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai.

### Kepemimpinan

#### Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok agar dapat memperoleh keinginan atau kebutuhan bersama. Terry (2012) mengungkapkan bahwa “*Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work togethet willingly on related tasks to attain that which the leader desires”*, artinya “kepemimpinan adalah proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias guna mencapai tujuan.”

Hal ini sebagaimana yang dijelaskan pula oleh Robbins (2006 dalam Latib. dkk*,* 2016:1) bahwa **“**kepemimpinan sebagai kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan.” Hal tersebut sejalan dengan Robert G. Owens (1991, dalam Ismail Nawawi 2014:153) mengartikan bahwa kepemimpinan adalah sebagai berikut:

Kepemimpinan sebagai keterlibatan yang dilakukan secara sengaja untuk mempengaruhi perilaku orang sebagaimnana dikemukakan berikut: kepemimpinan merupakan kemauan dan keterlibatan serta latihan untuk mempengaruhi perilaku orang lain.

Hal ini senada dengan pendapat yang dikemukakan oleh Fillick dan Peterson (2001, dalam Ismail Nawawi 2014:153) bahwa “kepemimpinan merupakan penetapan kemauan untuk mempengaruhi mempengaruhi perilaku dan aksi orang lain untuk mencapai tujuan yang dimaksud.”

Menurut Kast dan James E. Rosenzweig (2002, dalam Ismail Nawawi 2014:153) menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah bagian dari manajemen, tetapi tidak semuanya, misalnya para manajer perlu membuat rencana dan mengorganisir, tetapi yang diminta pemimpin hanyalah agar mereka mempengaruhi orang lain untuk ikut.”

Kemudian menurut Winarno (2011:49 dalam Aprilia Christy Mawei. dkk, 2014), menyatakan bahwa:

Kepemimpinan pada intinya merupakan “proses mempengaruhi” orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Jadi kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan.

#### Fungsi Kepemimpinan

Menurut Siagian (2013:47) menyatakan bahwa ada 5 (lima) fungsi kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
2. Wakil dan juru bicara organisasi serta dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
3. Pemimpin selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang andal, khususnya dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani situasi konflik.
5. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Berdasarkan pernyataan di atas bisa di katakan bahwa kepemimpinan akan selalu di butuhkan dan selalu ada di dalam suatu kelompok atau organisasi, karena sikap kepemimpinan ini harus di miliki oleh setiap pemimpin, walaupun pada dasarnya tidak semua pemimpin memiliki jiwa kepemimpinan.

#### Teori-teori Kepemimpinan

Terry (1972, dalam Ismail Nawawi 2014:155) mengemukakan beberapa teori kepemimpinan sebagai berikut:

1. Teori Otokratis

Kepemimpinan menurut teori otokratis didasarkan atas perintah-perintah pemaksaan dan tindakan yang agak arbiter dalam hubungan antara pemimpin dengan pihak bahawan. Pemimpin disini cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan, ia melaksanakan pengawasan seketat mungkin dengan maksud agar pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana. Pemimpin otokratis menggunakan perintah-perintah yang biasanya diperkuat oleh adanya sanksi-sanksi, dimana disiplin adalah yang terpenting.

1. Teori Psikologis

Pendekatan (*approach*) psikologis terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan system motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bawahannya untuk bekerja kearah pencapaian sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan pribadi mereka. Kepemimpinan yang memotivasi sangat memperhatikan hal-hal, seperti pengakuan (*recognizing*), kepastian emosional, dan kesempatan untuk memperhatikan keinginan dan kebutuhan.

1. Teori Sosiologis

Pihak lain menganggap bahwa kepemimpinan terdiri atas usaha-usaha yang melancarkan aktivitas para pemimpin dan yang bersaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikut. Pemimpin menetapkan tujuan dengan mengikutsertakan para pengikut dalam pembuatan keputusan terakhir.

Identifikasi tujuan kerapkali memberikan petunjuk yang diberikan oleh para pengikut. Mereka mengetahui hal-hal apa, kepercayaan apa, dan kelakuan apa yang diharapkan dari mereka. Tetapi perlu diingat bahwa usaha-usaha untuk mencapai tujuan untuk mempengaruhi interaksi antara para pengikut, kadang-kadang hingga tingkat timbulnya konflik yang merusak di dalam atau diantara kelompok-kelompok. Dalam situasi demikian, pemimpin diharapkan untuk mengambil tindakan korektif, menjalankan pengaruh kepemimpinannya dan mengembalikan harmoni dan usaha-usaha koopr\eratif antara para pengikutnya.

1. Teori Suportif

Di sini, pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan sebaiknya melalui tindakan membantu usaha mereka. Untuk maksud itu, pihak pemimpin menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu memperbaiki keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerja sama dengan pihak ;ain, serta mengembangkan *skill*-nya serta keinginannya sendiri. Sasaran-sasaran mengenai bagaimana melaksanakan pekerjaan lebih baik, perbaikan apa dapat dicapai pada kondisi kerja, dan ide-ide baru apa harus dicoba, perlu dikembangkan. Adakalanya pihak-pihak tertentu menamakan teori suportif sebagai teori partisipatis (*participative theory*), ada juga yang menamakan *democratic theory of leadership.*

1. Teori *Laiser Faire*

Berdasarkan teori *Laiser Faire*, seorang pemimpin memberikan kebebasan selua-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal penentuan aktivitas mereka. Ia tidak berpartisipasi, atau apabila hal itu dilakukannya, maka partisipasi tersebut hamper tidak berarti. *Approach* ini merupakan kebalikan langsung daripada teori otokratis. Kita dapat berbicara tentang non-partisipasi sama sekali dari pihak pimpinan. Kelompok *Laiser-Faire* membentuk pemimpin informal.

1. Teori Kelakuan Pribadi

Kepemimpinan dapat pula dipelajari berdasarkan kualitas-kualitas pribadi ataupun pola-pola kelakuan para pemimpin. *Approach* ini melakukan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam hal kepemimpinan. Salah satu sumbangsih penting teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan identic dalam setiap situasi yang dihadapi olehnya.

1. Teori Sifat

Sudah banyak usaha dilakukan orang mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin yang dipergunakan untuk menerangkan dan meramalkan kesuksesan dalam bidang pemimpin. Diantara sifat-sifat yang dianggap harus dimiliki oleh seorang pemimpin dapat disebut berikut ini:

* **Intellegensi.** Orang umumnya beranggapan bahwa tingkat intelegensi seorang individu memberikan petunjuk tentang kemungkinan baginya untuk berhasil sebagai seorang pemimpin.
* **Inisiatif.** Hal ini terdiri atas dua bagian: (1) kemampuan untuk bertindak

sendiri dan mengatur tindakan-tindakan, dan (2) kemampuan untuk “melihat” arah tindakan yang tidak “terlihat” oleh pihak lain. Sifat ini sangat diinginkan pada setiap calon manajer.

* **Energi atau rangsangan.** Banyak yang berpendapat bahwa salah satu diantara ciri pemimpin yang menonjol adalah bahwa ia adalah lebih enerjik dalam usaha mencapai tujuan daripada seorang yang bukan pemimpin. Energi mental dan fisik diperlukan.
* **Kedewasaan emosional.** Seorang pemimpin dapat diandalkan janji-janji mengenai apa yang akan dilaksanakannya. Ia bersedia bekerja lama dan menyebarluaskan sikap *enthusiasm* di antara pengikut-pengikutnya.
* **Persuasif.** Tidak adanya kepemimpinan tanpa persetujuan pihak yang akan dipimpin. Untuk memperoleh persetujuan tersebut, seorang pemimpin biasanya harus menggunakan persuasi.
* ***Skill* komunikatif.** Seorang pemimpin pandai berbicara dan dapat menulis dengan jelas serta tegas. Ia memiliki kemampuan untuk mengemukakan secara singkat pendapat-pendapat orang lain dan mengambil intisari daripada pernyataan pihak lain.
* **Kepercayaan pada diri sendiri.** Hal tersebut dapat dinyatakan sebagai kepercayaan dalam *skill* kepemimpinannya. Seorang pemimpin adalah seorang yang cukup matang dan ia tidak banyak memiliki sifat-sifat antisosial. Ia berkeyakinan bahwa ia dapat menghadapi secara berhasil, kebanyakan situasi yang dihadapinya.
* **Perseptif.** Sifat ini berhubungan dengan kemampuan untuk mendalami ciri-ciri dan kelakuan orang-orang lain, dan terutama pihak bawahannya. Hal tersebut juga mencakup kemampuan untuk memproyeksi diri sendiri secara mental dan emosional ke dalam posisi orang lain.
* **Kreatifitas.** Kapasitas untuk bersifat orisinal, untuk memikirkan cara-cara baru dan merintis jalan baru sama sekali guna memecahkan sebuah
* Masalah merupakan sifat yang sangat didambakan pada seorang pem-

impin.

* **Partisipas sosial.** Seorang pemimpin “mengerti” manusia dan ia dapat pula kekuatan serta kelemahan mereka. Ia menyesuaikan diri dengan berbagai kelompok dan ia memiliki kemampuan untuk berhadapan dengan orang-orang dari kalangan manapun juga dan ia pula berkemampuan untuk melakukan konservasi tentang macam-macam subjek. Orang-orang bekerja sama secara sukarela dengannya.

1. Teori Situasi

Pendekatan (*approach*) situasi untuk menerangkan kepemimpinan menyatakan bahwa harus terdapat cukup banyak fleksibelitas dalam kepemimpinan untuk menyesuaikana diri dengan berbagai macam situasi. Pada teori ini, dianggap bahwa kepemimpinan terdiri atas tiga macam elemen, yakni pemimpin, pengikut, dan situasi.

#### Gaya Kepemimpinan

Menurut Malayu SP. Hasibuan (2016:172), gaya kepemimpinan dibagi menjadi 3 (tiga) yaitu sebagai berikut:

* 1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut system sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Orientasi kepemimpinannya difokusnya hanya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup (*closed manag*ement), kurang menginformasikan keadaan perusahaan pada bawahannya. Pengkaderan kurang mendapat perhatiannya.

1. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan dan partisipasi para bawahannya. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

Pemimpin dengan gaya partisipasif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

1. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif bila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam mengerjakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahannya itu.

Dalam hal ini, bawahan dituntut memiliki kematangan pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

#### Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Menurut Tohardi (2010:222 dalam [A. Nugraha](https://scholar.google.co.id/citations?user=oZLSmjIAAAAJ&hl=en&oi=sra) 2017:30) menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh gaya bersikap dan bertindak yang tampak dari:

1. Pengaraham

Pemimpin memberikan pengarahan yang jelas dan dapat dimengerti oleh pegawai dalam melakukan pekerjaan, hal ini meliputi pemahaman pegawai terhadap perintah atau intruksi yang diberikan pimpinan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan perintah atau instruksi yang telah diberikan.

1. Komunikasi

Komunikasi sebagai cara yang dilakukan pemimpin dalam proses pekerjaan sehingga pegawai mau bekerjasama. Hal ini meliputi kemampuan menciptakan komunikasi antara pegawai dengan pimpinan dengan baik sehingga kerjasama yang tercipta antara pimpinan dengan pegawai dapat terjalin dengan baik untuk mencegah kesalahpahaman dalam proses pekerjaan.

* 1. Pengambilan keputusan

Pemimpin memberikan wewenang dan tanggungjawab dalam pengambilan keputusan kepada pegawainya dal;am menyelesaikan pekerjaan. Hal ini meliputi pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan harus didasarkan dengan aturan-aturan yang berlaku di perusahaan dan juga situasi dan kondisi yang terjadi pada saat itu.

* 1. Memotivasi

Pemimpin memberikan bimbingan, dorongan dan pengawasan kepada

bawahan dalam pengawasan pekerjaan. Hal ini meliputi pemahaman perilaku dan karakteristik pegawai dan tingkat kebutuhan pegawai yang berbeda-beda.

### Kinerja

#### Pengertian Kinerja

Menurut Gibson (1996:70, dalam Heny Sidanti 2015:45) mengatakan bahwa “kinerja (*performance*) adalah hasil yang diinginkan dari pelaku. Kemudian Gomes menyatakan bahwa “kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan, serta waktu.” Kemudian menurut Kaswan (2012, dalam Erma Safitri 2013:1047) kinerja “karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak atau besar karyawan memberikan kontribusi pada perusahaan.”

Selanjutnya, Sinambela (2012:136, dalam Erma Safitri 2013:1047), mengemukakan bahwa “kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.” Kemudian Dessler (2009 dalam Titisari, 2016) berpendapat bahwa “kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan.”

Sedangkan menurut Rivai dan Basri (2005, dalam Latib. dkk, 2016:2) menyatakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Kemudian Fatah (2001:173, dalam Sugiyatmi. dkk, 2016) menyatakan bahwa kinerja diartikan sebagai ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu pekerjaan.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat diambil sebuah kesimpulan bahwa kinerja adalah sebuah hasil dari apa yang telah di kerjakan berdasarkan dengan tugas dan tanggung jawab yang di terima.

#### Fator-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2007, dalam Sugiyatmi. dkk, 2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

* 1. Sikap dan mental

Pegawai yang memiliki sikap yang baik dan mental yang kuat akan menghasilkan hasil kerja yang baik, sedangkan pada pegawai yang memiliki sikap yang kurang baik dan mental yang lemah ketika menghadapi permasalahan di dalam perusahaan cenderung akan menghindar dan akan menghsilkan hasil kerja yang buruk.

* 1. Pendidikan

Pendidikan mempengaruhi kinerja karena jika peagawai di tempatkan pada suatu pekerjaan sesuai dengan latar belakang pendidikannya maka akan memudahkan pegawai tersebut dalam menyelesaikan tugas yang di berikan kepadanya. Namun apabila suatu jabatan di berikan kepada pegawai tidak berdasarkan latar belakang pendidikannya maka pegawai tersebut akan mengalami kesulitan. Hal tersebut akan berakibat pada hasil atas pekerjaan yang telah di lakukannya.

* 1. Keterampilan

Apabila seorang pegawai memiliki keterampian yang baik serta kreatif maka pegawai tersebut akan dengan mudah mengeluarkan atau menciptakan ide-ide baru yang berguna bagi perusahaan dan akan lebih mudah mendapatkan cara agar dapat mencapai hasil kerja semaksimal mungkin.

* 1. Manajemen kepemimpinan

Dalam setiap diri manusia harus adanya jiwa kepemimpinan untuk mengatur diri sendiri maupun orang lain. Kinerja akan di pengaruhi oleh seorang pemimpin yang memimpin suatu perusahaan, apabila seorang pemimpin tersebut mampu mengarahkan pegawainya dengan baik, maka akan menghasilkan kinerja pegawai yang baik pula serta memuaskan bagi perusahaan,, akan tetapi apabila pemimpin tersebut tidak bias mengarahkan pegawainya dengan baik maka memungkinkan pegawai tersebut menghasilkan kinerja yang kurang maksimal

* 1. Tingkat penghasilan

Tingkat penghasilan mempengaruhi kinerja karena apabila pegawai tidak di bayar berdasarkan apa yang di kerjakannya maka akan menyebabkan pegawai yang bersangkutan tidak serius dalam melakukan pekerjaannya sehingga menyebabkan kinerjanya menurun, akan tetapi sebaliknya, jika penghasilan yang di terima sesuai dengan apa yang di kerjakannya atau bahkan lebih, akan memungkinkan pegawai lebih bersemangat dalam bekerja.

* 1. Gaji dan kesehatan

Gaji yang di terima oleh pegawai akan mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja, serta factor kesehatan pun ikut berperan dalam hal mempengaruhi kinerja karena apabila pegawai sedang sakit atau merasa kurang fit maka akan mengurang semangat kerjanya.

* 1. Jaminan sosial

Dalam sebuah perusahaan harus ada jaminan sosial bagi pegawainya, karena apabila terjadi musibah kepada pegawai maka perusahaan yang harus mengeluarkan biayanya. Hal tersebut akan menarik minat pegawai baru maupun pegawai lama sehingga apabila terjadi sesuatu kepada pegawai yang bersangkutan atas dasar pekerjaan, maka pegawai tesebut tidak perlu hawatir akan biaya yang nanti akan membebani nya. Semakin besar jaminan sosial yang di dapatkannya maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkannya, begitupun sebaliknya.

* 1. Iklim kerja

Iklim kerja yang baik akan membuat nyaman pegawai dalam bekeja sehingga akan mempengaruhi kinerja pegawai, begitupun sebaliknya apabila iklim kerjanya di anggap kurang baik bagi pegawai maka akan menghasilkan ketidaknyamanan pegawai ketika bekerja dan memungkinkan kinerjanya menurun.

* 1. Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana dalam perusahan di nilai dapat mempengaruhi

kinerja karyawan, semakin lengkap sarana dan prasarana yang ada maka akan semakin membantu pegawai dalam bekerja.

* 1. Teknologi

Semakin canggih teknologi yang ada dalam perusahaan maka akan semakin membantu pekerjaan pegawai sehingga pekerjaan yang dilakukan akan semakin cepat, namun apabila teknologi dinilai kurang canggih maka akan mempersulit pekerjaan pegawai, sehingga kinerjanya akan kurang maksimal.

* 1. Kesempatan berprestasi

Apabila seorang pegawai dalam suatu perusahaan di berikan kesempatan berprestasi dan tidak di halangi untuk memberikan ide-ide yang baru, maka pegawai tersebut akan merasa bersemangat ketika dalam bekerja dan akan semakin aktif dan kreatif dalam bekerja, hal itu memberikan semangat tersendiri kepada pegawai untuk bias memberikan lebih kepada perusahaan tempatnya bekerja.

Sedangkan menurut Edwin B. Flippo (2012:14) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

1. *Motivation* (Motivasi)
2. *Leadership* (Kepemimpinan)
3. *Work Environment* (Lingkungan Kerja)
4. *Work Discipline* (Disiplin Kerja)

#### Tujuan Kinerja

Tujuan dari dari kinerja menurut Mangkunegara (2014:10-11) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap

pekerjaan yang diembannya sekarang.

1. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

#### Proses Penilaian Kinerja

Tahapan utama dalam penilaian kinerja karyawan dalam [http://ilmumanajemensdm.com/tahapan-dalam-kegiatan-penilaian-kinerja karyawan-performance-appraisal/](http://ilmumanajemensdm.com/tahapan-dalam-kegiatan-penilaian-kinerja-karyawan-performance-appraisal/) (diakses pada tanggal 17 oktober 2017) secara umum terbagi dalam tiga tahapan yaitu:

1. Tahap Perencanaan

Tahap ini merupakan saat dimanan penyusunan sasaran kinerja yang diharapkan kepada karyawan dan kemampuan atau kompetisi apa yang diharapkan oleh perusahaan pada setiap individu yang bekerja didalamnya, baik bagi karyawan yang memiliki jabatan manajerial maupun staff biasa.

Biasanya tahap ini disusun pada awal tahun dan akan terjadi komunikasi yang intensif antara staff biasa dengan masing-masing atasannya.

1. Tahap Pelaksanaan

Tahap ini merupakan waktu dimana pelaksanaan pemantauan terhadap berbagai rencana yang telah disusun dijalankan dengan baik dan mendapatkan tanggapan yang positif bagi setiap karyawan. Pada tahap ini akan sering terjadi diskusi yang cukup intens dengan atasan, karena harus diakui untuk melaksanakan sebuah tahapan atau bagian dari pekerjaan dibutuhkan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, agar tidak menciptakan salah paham dan jarak.

Pemberian nasehat dan teguran kepada bawahan sangat diharapkan

pada proses ini, agar bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkakn pada tahap perencanaan. Tahap ini dilakukan hampir disepanjang waktu.

1. Tahap Penilaian

Hasi dari tahap pelaksanaan akan dinilai pada setiap akhir tahun yang disebut dengan tahap penilaian. Pada tahap ini akan terjadi komunikasi yang intens mengenai hasil review dari keseluruhan hambatan dan pelaksanaan kinerja di sepanjang tahun yang telah berjalan.

Ketiga tahapan utama dalam penilaian kinerja karyawan merupakan sebuah proses yang akan berjalan secara berkesinambungan dan bukan hanya sebuah evaluasi kinerja pegawai yang diadakan satu kali dalam setahun.

#### Indikator Kinerja

Kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah hasil kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya sesaui dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Gomes (2010:36 dalam Estri Isnaeni 2017:36) indikator dalam kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan atau instansi.

1. Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan menunjukkan jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan atau instansi.

1. Pengetahuan

Pegawai yang memiliki pengetahuan yang luas maka akan dengan mudah dalam mengambil keputusan dan bisa lebih cepat dalam bersosialisasi, karena mampu mencairkan suasana dengan sendirinya.

1. Kehadiran

Pegawai yang selalu memperhatikan tingkat absensi atau intensitas kehadiran akan menjadikan contoh bagi pegawai lain agar tetap semangat bekerja.

### Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah disiplin kerja, kepemimpinan, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai, dan penelitian lainnya masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

Tabel 2.1

**Hasil Penelitian Terdahulu**

| **No** | **Penelitian** | **Judul** | **Hasil Penelitian** | **Persamaan** | **Perbedaan** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. | Latib, Azis Fathoni, Maria Magdalena Minarsih (2016) | Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Pegawai  (Studi Pegawai Dinas Pasar Kota Semarang). | Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinanterhadap komitmen organisasiDinas Pasar Kota Semarang. | Kepemimpinan sebagai variabel bebas  Kinerja sebagai variabel terikat. | Pengaruh budaya organisasi, dan motivasi sebagai variabel bebas.  Komitmen organisasi sebagai variabel terikat.  Lokasi dan waktu penelitian |
| 2. | Arie Puspita Wardhani, Leonardo Budi Hasiolan, Maria Magdalena Minarsih  (2016) | Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai  (Studi kasus di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang)  **Lanjutan Tabel 2.1** | Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan  signifikan terhadap kinerja pegawai. | Kepemimpinan sebagai variabel bebas.  Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat. | Pengaruh Lingkungan Kerja, dan Komunikasi  Sebagai variabel bebas.  Lokasi dan waktu penelitian |
|  | Sukimim, Patricia Dhiana P, leonardo Budi H (2016) | Pengaruh Pengawasan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja (Studi Pegawai Dinas Pasar Kota Semarang) | Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengawasan, motivasi dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap prestasi kerja pegawai Dinas Pasar Kota Semarang. | Disiplin Kerja sebagai variabel bebas. | Pengawasan, Motivasi sebagai variabel bebas.  Prestasi kerja sebagai variabel terikat.  Lokasi dan waktu penelitian. |
|  | Titisari,M. Mukeri Warso, dan Andi Tri Haryono. 2016. | Analisis Pengaruh Karakteristik Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Performa Perusahaan Dengan Efektifitas Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening | Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan, baik secara parsial ataupun simultan dari karakteristik organisasi, etos kerja dan disiplin kerja terhadap performa perusahaan dengan efektifitas kinerja karyawan sebagai variabel intervening | Disiplin kerja sebagai variabel bebas. | Karakteristik Organisasi, dan Etos Kerja sebagai variabel bebas.  Performa Perusahaan Dengan Efektifitas Kinerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening sebagai variabel terikat.  Waktu dan lokasi penelitian |
|  | Christian Katiandagho, Silvya L. Mandey, dan Lisbeth Mananeke. 2014. | Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado, | Hasil penelitian menunjukan secara simultan disiplin kerja, kepemimpinan dan motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial hanya disiplin kerja dan kepemimpinan yang berpengaruh signifikan | Kepemimpinan dan disiplin kerja sebagai variabel bebas.  **Lanjutan Tabel 2.1**  Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat. | Motivasi sebagai variabel bebas.  Lokasi dan waktu penelitian |
|  | Wendy Lor and Zubair Hassan (2017) | *The Influence of Leadership on Employee Perfromance Among Jewellery Artisans In Malaysia* | Kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. | Kepemimpinan sebagai variabel bebas.  Kinerja sebagai variabel terikat. | Hanya satu variabel yang berkaitan.  Lokasi dan waktu penelitian. |
|  | Ignatius Jeffrey and Mahmud Soleman (2017) | *The effect of work discipline, achievement motivation and career path toward employee performance of The National Resilience Institute of The Republic of Indonesia.* | Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja, motivasi, dan jenjang karir tehadap kinerja karyawan Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia. | Disiplin kerja sebagai variabel bebas.  Kinerja sebagai variabel terikat.  **Lanjutan Tabel 2.1** | Motivasi dan jenjang karir sebagai variabel bebas.  Lokasi dan waktu penelitian. |
|  | Brigita Ria Tumilaar (2015) | *The Effect Of Discipline, Leadership, And Motivation On Employee Performance At BPJS Ketenagakerjaan Sulut.* | Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Sulut. | Disiplin kerja dan kepemimpinan sebagai variabel bebas.  Kinerja sebagai variabel terikat. | Motivasi sebagai variabel bebas.  Lokasi dan waktu penelitian. |
|  | Sarwani.  (2016) | *The Effect of Work Discipline And Work Environtmen on The Performance of Employees (Study Case at PT Ardian Putra Mandiri Sidoarjo)*, | Terdapat pengaruh positif dan signifikan disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai PT Ardian Mandiri Sidoarjo. | Disiplin kerja sebagai variabel bebas.  Kinerja sebagai variabel terikat. | Lingkungan kerja sebagai variabel bebas.  Lokasi dan waktu penelitian. |
|  | Sony Hersona and Iwan Sidharta (2017) | *Influence of Leadership Fungtion, Motivation and Work Discipline on Employees Performance (Case Study At The Departement Of Manpower And Transmigration Karawang Regency)* | Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karawang | Disiplin kerja dan kepemimpinan sebagai variabel bebas.  **Lanjutan Tabel 2.1**  Kinerja sebagai variabel terikat. | Motivasi sebagai variabel bebas.  Lokasi dan waktu penelitian. |

## Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesiskan dengan observasi dan telaah pustakaan. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, seperti pelatihan, disiplin kerja dan kepemimpinan.

### Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dari Ignatius Jeffrey and Mahmud Soleman (2017) yang berjudul *The effect of work discipline, achievement motivation and career path toward employee performance of The National Resilience Institute of The Republic of Indonesia* menyatakan bahwa “terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.” Sejalan dengan itu Titisari, dkk **(**2016) dalam penelitiannya menyatakan bahwa:

Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap performa perusahaan pada PT Indofood Semarang. Hal ini berarti apabila disiplin kerja mengalami peningkatan, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan performa peusahaan pada PT Indofood Semarang, sebaliknya jika disiplin kerja mengalami penurunan, maka akan berpengaruh pula pada penurunan performa perusahaan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Yuni Andari dan Darsin (2016) menyatakan bahwa:

Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Unit Topografi Kodam IV Diponegoro Semarang, yang berarti bahwa apabila disiplin kerja ditingkatkan maka kinerja pegawai akan meningkat. Sebaliknya, apabila disiplin kerja rendah maka kinerja pegawai akan menurun.

Untuk mendapatkan disiplin kerja yang baik maka pegawai harus memiliki tingkat kehadiran yang tinggi, memiliki kewaspadaan, taat pada peraturan di tempat kerja dan memiliki etika kerja. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dari Wendy Lor and Zubair Hassan (2017) yang berjudul *The Influence of Leadership on Employee Perfromance Among Jewellery Artisans In Malaysia* menyatakan bahwa “kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.” Sejalan dengan itu I Nyoman Jaka Alit Wiratama dan Desak Ketut Sintaasih (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa:

Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan yang dilihat dari pengarahan, partisipatif, komunikasi, dan keteladan pimpinan berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan, baik dilihat dari kualitas, kuantitas, dan tanggung jawab dalam pekerjaannya.

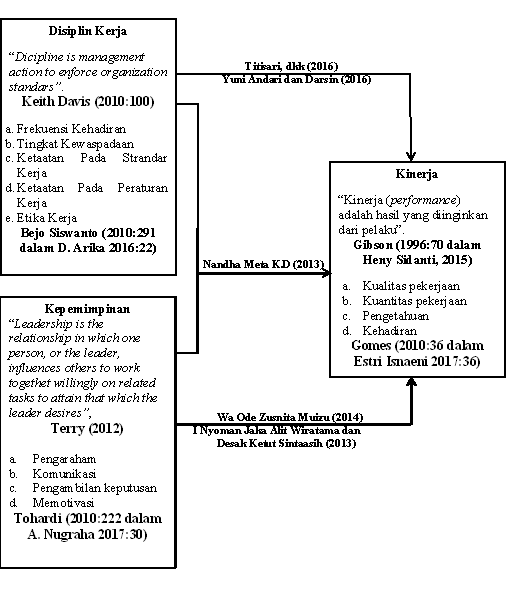
Kemudian dalam penelitian yang dilakukan oleh Wa Ode Zusnita Muizu (2014) menyatakan bahwa “Kemampuan seorang pemimpin untuk berkomunikasi dengan bawahan, mampu untuk membuat keputusan serta berpandangan visioner akan mampu membuat kinerja karyawan menjadi berbeda.” Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh dalam membuat tinggi atau rendahnya kinerja pegawai, karena dengan pemimpin yang bertanggung jawab, mampu berkomunikasi dengan bawahan, dan mampu membuat keputusan yang penting dalam sebuah instansi atau perusahaan maka akan menghasilkan kinerja karyawan yang relatif tinggi, serta tinggi rendahnya variabel kepemimpinan akan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

### Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Brigita Ria Tumilaar (2015)yang berjudul *The Effect Of Discipline, Leadership, And Motivation On Employee Performance At BPJS Ketenagakerjaan Sulut* yang menyatakan “terdapat pengaruh positif dan signifikan antara disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan”. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nandha Meta K.D (2013) yang menyatakan bahwa “disiplin kerja dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”.

Kemudian, berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Christian Katiandagho. dkk, (2014) menyatakan bahwa “secara parsial ataupun simultan, disiplin kerja dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.”

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, penulis menduga adanya pengaruh disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, maka kerangka pemikiran ini diringkas dalam paradigma penelitian pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

## Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban kesimpulan sementara yang diajukan oleh peneliti pada saat melakukan penelitian. Hal ini selaras dengan yang telah dikemukakan oleh Sugiyono (2017:159) yang menyatakan bahwa hipotesis diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian.

Dari uraian di atas, maka hipotesis yang didapat oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis secara parsial, bahwa:
   * 1. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.
     2. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.
2. Hipotesis secara simultan, bahwa:

Terdapat pengaruh disiplin kerja dan kempemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Jawa Barat.