

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini penulis akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian, teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan kinerja pegawai. Buku referensi yang digunakan berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah skill atau kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu untuk kita. Manajemen memiliki kaitan yang sangat erat dengan leader atau pemimpin. Sebab pemimpin yang sebenarnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk menjadikan orang lain lebih dihargai, sehingga orang lain akan melakukan segala keinginan sang leader. Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para ahli :

James A.F. Stoner (2014), mengemukakan bahwa Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan menurut Mulayu S.P. Hasibuan (2014:2), Manajemen adalah ilmu dan

seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan. Pendapat lain juga dikemukakan oleh T.Hani Handoko (2014:10), Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan.

Dari definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa menurut penulis manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian suatu organisasi atau individu tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang diharapkan secara efisien dan efektif.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

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

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bagian dari fungsi manajemen. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang lebih fokus kepada peranan pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengandung pengertian yang merupakan panduan dari pengertian manajemen dan pengertian sumber daya manusia. Sumber daya manusia secara mikro merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang terdapat di dalam suatu negara, jadi menggambarkan jumlah angkatan kerja dari suatu negara/daerah. Sumber daya manusia secara makro merupakan segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja pada suatu unit kerja perusahaan tertentu baik pemerintah maupun swasta. Sumber daya manusia ini tercakup semua unsur yang dimilikinya, seperti energi, bakat, keterampilan, kondisi fisik dan mental manusia yang dapat digunakan untuk berproduksi.

Pengertian MSDM menurut para ahli :

G.R. Terry yang di alihbahasakan oleh Sadili Samsudin (2017:18) :

“Suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya”

Edwin B. Flippo yang di alihbahasakan oleh Malayu Hasibuan (2014:11), menyatakan bahwa :

“Suatu manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan

pemutusan sumber daya manusia agar tujuan-tujuan individu, organisasi dan masyarakat dapat tercapai”.

Berdasarkan definisi di atas, sangatlah jelas bahwa manajemen sumber daya manusia pada intinya adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia agar pemanfaatannya lebih optimal untuk mencapai berbagai tujuan perusahaan.

2.1.2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia.

Menjalankan suatu pekerjaan seharusnya perusahaan harus memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Edwin B. Flippo yang di alihbahasakan oleh Malayu Hasibuan (2014:21-23) menyatakan bahwa, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua, yakni :

1. Fungsi Manajemen

Fungsi ini terdiri dari :

a. Perencanaan (*Planning*)

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

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

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

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan terdiri dari fungsi *staffing* dan *leading*. Fungsi *staffing* adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi *leading* dilakukan pengarahan sumber daya manusia agar Pegawai bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan

d. Pengawasan (*Controlling*)

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

2. Fungsi Operasional

Fungsi ini terdiri dari :

a) Pengadaan (*Procurement*)

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

b) Pengembangan (*Development*)

Meningkatkan keahlian Pegawai melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar Pegawai atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya

perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.

c) Kompensasi (*Compensation*)

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

d) Integrasi (*Integration*)

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

e) Pemeliharaan (*Maintenance*)

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

f) Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

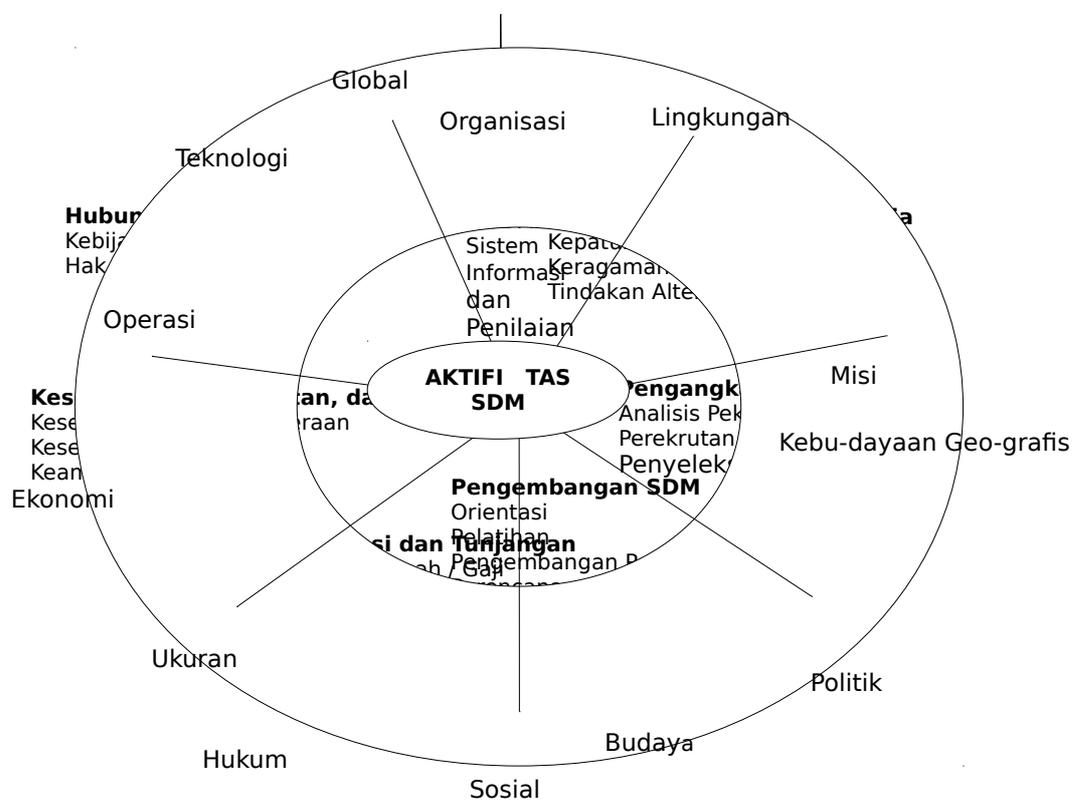
Fungsi operational ini adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau perusahaan mengadakan pemutusan hubungan kerja.

Berdasarkan uraian diatas, menunjukkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam

menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.2.3 Aktivitas-aktivitas Sumber Daya Manusia

Mathis Jackson yang dialihbahsakan oleh Diana Angelina (2014:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi di jelaskan dalam gambar berikut :



Sumber: Mathis Jackson. *Human Resource management* (2014:44)

Gambar 2.1
Ruang Lingkup *Human Resource Management*

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

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.
2. Kesempatan kerja yang sama/*Equal Employment Opportunity*: kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktifitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja/*Staffing*: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia: Dimulai sejak awal orientasi Pegawai, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.
5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, system penggajian.

6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai standart OSHA (*Occupational of Safety and health Administration*).
7. Serikat pekerja: berfungsi sebagai relasi antar Pegawai dan antar Pegawai dengan organisasi.

2.1.3 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam menentukan keberhasilan instansi. Dalam hal ini kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja Pegawai, karena pemimpin yang merencanakan, menginformasikan, membuat dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam perusahaan tersebut.

Kepemimpinan merupakan cara untuk menghasut atau mempengaruhi seseorang agar orang lain mau mengerjakan tanggung jawabnya. Kepemimpinan juga memiliki ciri yang unik atau khas, seperti gaya kepemimpinan, karakter atau sifat. Dengan ciri khas tersebut kepemimpinan seseorang dalam perusahaan akan mudah dikenali. Berikut pengertian kepemimpinan menurut para ahli yaitu:

Menurut Robbins yang di alihbahasakan oleh Benyamin Molan (2014:432), menyatakan bahwa :

“Proses pengaruh sosial, yaitu suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain yang mempengaruhi orang lain kearah pencapaian tujuan tertentu”.

George R. Terry yang di alihbahasakan oleh Miftah Thoha (2015:5) mengartikan bahwa :

“Aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya”.

Martinis Yamin dan Maisah (2014:74), menyatakan bahwa :

“Suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan, bahwa kepemimpinan merupakan sebuah cara atau kemampuan untuk menghasut, mempengaruhi dan mengajak orang lain mengerjakan sesuatu yang berhubungan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau diinginkan oleh organisasi atau perusahaan.

2.1.3.1 Teori Kepemimpinan

Teori awal kepemimpinan menurut Robbins dan Coulter yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2014:147) adalah sebagai berikut :

1. Teori Sifat

Teori sifat hanya membedakan dari karakteristik antara pemimpin dan non pemimpin. Sifat itu sendiri tidak cukup dalam membantu mengidentifikasi pemimpin yang efektif karena mengesampingkan interaksi antara

pemimpin dengan anggota kelompoknya yang juga merupakan faktor situasional.

2. Teori Perilaku

Pendekatan teori perilaku dapat memberikan jawaban yang lebih pasti mengenai sifat dasar kepemimpinan daripada teori sifat. Teori perilaku adalah teori yang membedakan antara pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif. Berikut ini adalah 4 teori perilaku kepemimpinan :

- a. Autokrasi, yaitu pemimpin yang mendikte metode kerja, membuat keputusan sepihak dan membatasi partisipasi Pegawai.
- b. Demokratis, yaitu pemimpin yang melibatkan Pegawai dalam membuat keputusan, mendelegasikan wewenang dan menggunakan umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih Pegawai.
- c. *Laissez-faire*, yaitu pemimpin yang memberikan kesempatan kepada kelompok untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apapun yang menurut mereka pantas.
- d. Grid manajerial, yaitu grid 2 dimensi untuk menilai gaya kepemimpinan dengan menggunakan dimensi perilaku “perhatian pada orang” dan “perhatian pada produksi”.

Perilaku pemimpin hanya memiliki dua sifat yaitu fokus terhadap pekerjaan dan fokus terhadap Pegawai.

3. Teori kontingensi kepemimpinan

- a. Model Fiedler

Model Fiedler mendefinisikan tentang gaya terbaik yang dapat digunakan dalam situasi tertentu. Model Fiedler mengukur gaya pemimpin yang berorientasi hubungan atau berorientasi tugas menggunakan kuesioner rekan kerja yang paling tidak disukai. Ia mengukur tiga dimensi kontingensi, yaitu :

1. Hubungan antara pemimpin dengan anggota, yaitu tingkat keyakinan diri, kepercayaan dan rasa hormat Pegawai terhadap pemimpinnya dinilai sebagai baik atau tidak baik.
2. Struktur tugas, yaitu tingkat dimana penugasan distrukturisasi dan diformulasikan dengan nilai tinggi atau rendah.
3. Posisi kekuatan, yaitu tingkat pengaruh seorang pemimpin atas aktifitas perekrutan, pemecatan, pendisiplinan, promosi jabatan, peningkatan gaji dinilai sebagai kuat atau lemah.

Model Fiedler menyarankan bahwa pemimpin yang berorientasi tugas memiliki performa kinerja yang lebih baik di dalam situasi yang menguntungkan dan tidak menguntungkan. Dan pemimpin yang berorientasi pada hubungan memiliki kinerja yang lebih baik di dalam situasi yang sedikit menguntungkan.

b. Teori kepemimpinan situasi Hersey dan Blanchard

Yaitu teori kontingensi yang fokus pada kesiapan Pegawai. Ada 4 tipe menurut Hersey dan Blanchard, yaitu :

1. Pekerjaan tinggi-relasi rendah (*Telling*), yaitu pemimpin menentukan peranan Pegawai dan mengatur apa, kapan, bagaimana, dan dimana Pegawai melaksanakan tugasnya.
2. Pekerjaan tinggi-relasi tinggi (*Selling*), yaitu pemimpin menunjukkan perilaku yang mengarahkan dan mendukung.
3. Pekerjaan rendah-relasi tinggi (*Participating*), yaitu pemimpin dan pengikutnya bersama-sama membuat keputusan, dimana pemimpin memiliki peranan sebagai fasilitator dan komunikator.
4. Pekerjaan rendah-relasi rendah (*Delegating*), yaitu pemimpin kurang memberikan pengarahan atau dukungan.

Teori kepemimpinan situasional juga mengidentifikasi 4 tahap kesiapan yaitu :

1. Tidak mampu dan tidak mau (menggunakan gaya *telling*)
 2. Tidak mampu tapi mau (menggunakan gaya *selling*)
 3. Mampu tetapi tidak mau (menggunakan gaya *participating*)
 4. Mampu dan mau (menggunakan gaya *delegating*)
- c. Teori jalur-tujuan (*path-goal theory*) menurut Robert House
- Yaitu membantu pengikutnya mencapai tujuan dan mengarahkan atau memberikan dukungan sesuai kebutuhan untuk memastikan bahwa tujuan mereka sejalan dengan tujuan kelompok atau organisasi. House mengidentifikasi 4 perilaku kepemimpinan sebagai berikut :
1. Pemimpin yang mengarahkan (*directive leader*), yaitu pimpinan memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari

mereka, jadwal pekerjaan yang harus diselesaikan, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas.

2. Pemimpin yang mendukung (*supportive leader*), yaitu pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan pengikutnya dan bersifat ramah.
3. Pemimpin yang partisipatif (*participative leader*), yaitu pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan anggota kelompok dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
4. Pemimpin yang berorientasi prestasi (*achievement-oriented leader*), yaitu pemimpin menetapkan sekumpulan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahannya untuk berprestasi maksimal mungkin.

2.1.3.2 Fungsi Utama Kepemimpinan

Menurut Malayu Hasibuan (2014:107) ada 2 (dua) fungsi kepemimpinan yang biasa digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan atau mempengaruhi bawahan yaitu :

1. Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented style*). Tipe kepemimpinan ini, seorang manajer akan mengarahkan dan mengawasi bawahannya secara ketat agar mereka bekerja sesuai dengan harapannya. Manajer dengan gaya ini lebih mengutamakan keberhasilan pekerjaan daripada pengembangan kemampuan bawahan.

2. Kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja (*employee oriented style*) manajer dengan kepemimpinan ini berusaha mendorong dan memotivasi bawahannya untuk bekerja dengan baik. Mereka mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut tugas/pekerjaan bawahan. Hubungan pemimpin dan bawahan terasa sangat akrab, saling percaya, dan saling menghargai.

Kemampuan mengambil keputusan merupakan kriteria utama dalam menilai efektifitas kepemimpinan seseorang. Hubungan ini perlu ditekankan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan mengambil keputusan tidak hanya diukur secara kuantitatif, dalam arti jumlah keputusan yang diambil. Keputusan yang bersifat praktis, realistis dan dapat dilaksanakan serta memperlancar usaha pencapaian tujuan perusahaan sangat diperlukan.

Berkaitan dengan kriteria pengambilan keputusan tersebut, menurut Sondang Siagian (2014:47) terdapat 5 (lima) fungsi kepemimpinan sebagai berikut:

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

Berdasarkan fungsi kepemimpinan yang hakiki dapat diketahui bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang berasal dari ciri-ciri kepemimpinan yang dimilikinya dimungkinkan oleh 3 (tiga) sumber Sondang Siagian (2014:52) yaitu :

1. Sumber genetika, dalam arti bakat yang dibawa sejak orang dilahirkan.
2. Ciri-ciri yang diperoleh karena belajar dari pengalaman.
3. Ciri-ciri yang diperoleh melalui pendalaman teori kepemimpinan.

Kepemimpinan yang dimiliki seseorang dan betapa banyak pun kesempatan untuk menempa diri menjadi pemimpin yang efektif melalui pengalaman dan pendidikan serta latihan, tidak ada seorang pun memiliki semua ciri tersebut. Efektivitas kepemimpinan merupakan proses, oleh karena itu yang maksimal dapat dilakukan oleh setiap orang yang menduduki jabatan kepemimpinan dengan terus-menerus berusaha agar semakin banyak ciri-ciri tersebut menjadi miliknya selama ia berkarya sebagai seorang pemimpin. Pembuktian bahwa pandangan yang mengatakan bahwa “pemimpin dilahirkan” mengandung kebenaran yang telah dibuktikan oleh penelitian dan pengalaman banyak orang.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Dalam mengukur variabel kepemimpinan, penelitian ini mengadaptasi dimensi dan indikator dari Veitzhal Rivai (2017:234), kepemimpinan dibagi kedalam tiga dimensi dengan sepuluh indikator yaitu:

1. Analitis
 - a. Kemampuan analitis pegawai untuk menganalisa pekerjaan.
 - b. Kemampuan membuat dan mengevaluasi pekerjaan.
 - c. Mempertimbangkan argumen untuk menganalisa pekerjaan.

2. Komunikasi
 - a. Keterampilan berkomunikasi pegawai untuk berkomunikasi dengan bawahan.
 - b. Kemampuan mendengar untuk mendengar bawahan.
 - c. Kemampuan menyampaikan pesan dengan baik terhadap bawahan.
3. Keberanian dan tanggung jawab
 - a. Keberanian pemimpin dalam mengambil setiap keputusan.
 - b. Ketegasan pemimpin dalam memerintah.
 - c. Tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan dan keputusannya.

2.1.4 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan instansi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyetujui peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Disiplin kerja ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Manajer dikatakan efektif dalam

kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik memang merupakan hal yang cukup sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Menurut Henry Simamora (2014:610) mendefinisikan disiplin kerja sebagai berikut:

“Prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri Pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam suatu organisasi”.

Menurut Bejo Siswanto (2015:291) mendefinisikan disiplin kerja sebagai berikut:

“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”.

Menurut Sondang Siagian (2014:305) mendefinisikan disiplin kerja sebagai berikut:

“Suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan pegawai yang lainnya”

Berdasarkan uraian definisi di atas, menunjukkan bahwa disiplin kerja yaitu proses tindakan yang akan mengendalikan perilaku seseorang yang menunjukkan

nilai-nilai ketaatan, nkepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban pada instansi atau perusahaan tersebut. Disiplin bukanlah suatu penindasan yang akan mengurung gerak gerik seseorang, tapi disiplin itu untuk mencegah perilaku yang tidak sesuai dengan aturan instansi.

2.1.4.1 Tujuan Disiplin Kerja

Disiplin kerja sebenarnya dimaksudkan untuk memenuhi tujuan-tujuan dari disiplin kerja itu sendiri, sehingga pelaksanaan kerja menjadi lebih efektif dan efisien. Disiplin kerja bertujuan untuk menciptakan suatu kondisi yang teratur, tertib dan pelaksanaan pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana sebelumnya. Disiplin kerja yang dilakukan secara terus menerus oleh manajemen dimaksudkan agar para pegawai memiliki motivasi untuk mendisiplinkan diri, bukan karena adanya sanksi tetapi timbul dari dalam dirinya sendiri. Tujuan dilaksanakannya disiplin kerja, sebagai berikut :

- a. Pembentukan sikap kendali diri yang positif. Perusahaan sangat mengharapkan para pegawainya memiliki sikap kendali diri yang positif, sehingga ia akan berusaha untuk mendisiplinkan dirinya sendiri tanpa harus ada aturan yang akan memaksanya dan ia pun akan memiliki kesadaran untuk menghasilkan produk yang berkualitas tanpa perlu banyak diatur oleh atasannya.
- b. Pengendalian kerja. Pekerjaan yang dilakukan oleh para pegawai berjalan efektif dan sesuai dengan tujuan dari organisasi, maka dilakukan pengendalian kerja dalam bentuk standar dan tata tertib yang diberlakukan oleh organisasi.

- c. Perbaiki sikap. Perubahan sikap dapat dilakukan dengan memberikan orientasi, pelatihan, pemberlakuan sanksi dan tindakan-tindakan lain yang diperlukan pegawai.

Disiplin kerja bertujuan untuk memperbaiki efektifitas dan mewujudkan kemampuan kerja pegawai dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.1.4.2 Bentuk-Bentuk Disiplin Kerja

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

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu :

1. Disiplin preventif

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

2. Disiplin korektif

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

3. Disiplin progresif

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

Bentuk-bentuk kedisiplinan menurut Henry Simamora (2014:611) ada 3 yaitu:

1. Disiplin Manajerial, segala sesuatu tergantung pada pemimpin mulai dari awal hingga akhir.
2. Disiplin Tim, kesempurnaan kinerja bermuara dari ketergantungan satu sama lain dan ketergantungan ini berkecambah dari suatu komitmen setiap anggota terhadap seluruh organisasi.
3. Disiplin Diri, dimana pelaksana tunggal sepenuhnya tergantung pada pelatihan, ketangkasan, dan kendali diri.

Menurut Veithzal Rivai (2015: 444) adalah sebagai berikut :

1. Disiplin Retributif, Yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin Korektif, Yaitu berusaha membantu Pegawai mengkoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif Hak-hak Individu, Yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif Utilitarian, Memiliki fokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

2.1.4.3 Mengatur dan Mengelola Disiplin

Manajer harus dapat memastikan bahwa pegawai tertib dalam tugas. Konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Pegawai yang menghadapi tantangan tindakan disiplin, pemberi kerja harus dapat membuktikan

bahwa Pegawai yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum. Penyelia perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin yang baik. Menurut Veithzal Rivai (2017:833), adanya standar disiplin yang digunakan untuk menentukan bahwa pegawai telah diperlakukan secara wajar yaitu :

a. Standar disiplin

Standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan apakah besar atau kecil. Pegawai dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh. Pegawai yang melanggar aturan akan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan.

Sebagai suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah :

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

b. Penegakan standar disiplin

Pencatatan tidak adil dan sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati, pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum pegawai ditindak. Standar kerja tersebut dituliskan dalam kontrak kerja.

2.1.4.4 Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi Veithzal Rivai (2017:450), sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah

hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi.

Menurut Veithzal Rivai (2017:450) ada beberapa tingkat dan jenis pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu:

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

Agus Dharma (2016:403-407) berpendapat bahwa sanksi pelanggaran kerja akibat tindakan indisipliner dapat dilakukan dengan cara :

1. Pembicaraan informal

Dalam aturan pembicaraan informal dapat dilakukan terhadap Pegawai yang melakukan pelanggaran kecil dan pelanggaran itu dilakukan pertama kali. Pelanggaran yang dilakukan Pegawai hanyalah pelanggaran kecil, seperti terlambat masuk kerja atau istirahat siang lebih lama dari yang ditentukan, atau Pegawai yang bersangkutan juga tidak memiliki catatan pelanggaran peraturan sebelumnya, pembicaraan informal akan memecahkan masalah. Pembicaraan usahakan menemukan penyebab pelanggaran, dengan mempertimbangkan potensi Pegawai yang bersangkutan dan catatan kepegawaiannya.

2. Peringatan lisan

Peringatan lisan perlu dipandang sebagai dialog atau diskusi, bukan sebagai ceramah. Pegawai perlu didorong untuk mengemukakan alasan melakukan pelanggaran. Pemimpin perlu berusaha memperoleh semua fakta yang relevan dan memintanya mengajukan pandangan. Fakta telah diperoleh dan telah dinilai, maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap Pegawai.

3. Peringatan tertulis

Peringatan tertulis diberikan untuk pegawai yang telah melanggar peraturan berulang-ulang. Tindakan ini biasanya didahului dengan pembicaraan terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran.

4. Pengrumahan sementara

Pengrumahan sementara adalah tindakan pendisiplinan yang dilakukan terhadap pegawai yang telah berulang kali melakukan pelanggaran. Pendisiplinan sebelumnya tidak berhasil mengubah perilakunya. Pengrumahan sementara dapat dilakukan tanpa melalui tahapan yang diuraikan sebelumnya jika pelanggaran yang dilakukan adalah pelanggaran yang cukup berat. Tindakan ini dapat dilakukan sebagai alternatif dari tindakan pemecatan jika pimpinan perusahaan memandang bahwa karir pegawai itu masih dapat diselamatkan.

5. Demosi

Demosi berarti penurunan pangkat atau upah yang diterima pegawai. Pendisiplinan ini berakibat timbulnya perasaan kecewa, malu, patah semangat, atau mungkin marah pada pegawai.

6. Pemecatan

Pemecatan merupakan langkah terakhir setelah langkah sebelumnya tidak berjalan dengan baik. Tindakan ini hanya dilakukan untuk jenis pelanggaran yang sangat serius atau pelanggaran yang terlalu sering dilakukan dan tidak dapat diperbaiki dengan langkah pendisiplinan sebelumnya. Keputusan pemecatan diambil oleh pimpinan pada tingkat yang lebih tinggi.

Pada dasarnya penerapan sanksi sebaiknya diatur dengan menampung masukan dari pegawai dengan maksud keikutsertaan mereka dalam penyusunan sanksi yang akan diberikan sedikit banyaknya akan mempengaruhi serta mengurangi ketidakdisiplinan tersebut, selain itu pemberian sanksi disiplin harus berorientasi pada pemberian latihan atau sifatnya pembinaan bukan bertujuan untuk menghukum agar para pegawai tidak melakukan kesalahan yang sama dimasa datang.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Bejo Siswanto (2015:291) berpendapat bahwa indikator dari disiplin kerja itu ada 5 yaitu :

1. Frekuensi Kehadiran

Frekuensi kehadiran merupakan salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai. Semakin tinggi frekuensi kehadirannya atau

rendahnya tingkat kemangkiran maka pegawai tersebut telah memiliki disiplin kerja yang tinggi.

- a. Absensi
- b. Tepat waktu masuk kerja

2. Tingkat Kewaspadaan

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

- a. Ketelitian
- b. Perhitungan risiko

3. Ketaatan Pada Standar Kerja

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

- a. Mentaati aturan dan pedoman kerja
- b. Tanggung jawab

4. Ketaatan Pada Peraturan Kerja

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

- a. Kepatuhan
- b. Kelancaran

5. Etika Kerja

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

- a. Suasana yang harmonis
- b. Saling menghargai

2.1.5 Pengertian Kinerja Pegawai

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan yaitu untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan/instansi yang bersangkutan. Keberhasilan berbagai aktivitas instansi sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang dimilikinya, semakin baik tingkat kinerja pegawai yang dimiliki oleh instansi, semakin baik pula kinerja perusahaan/instansi tersebut.

Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) mengemukakan bahwa:

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang Pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya”.

Gary Dessler yang dialih bahasakan oleh Eli Tanya (2015:42), menyatakan bahwa:

“Prestasi aktual Pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari Pegawai. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja Pegawai sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat”.

Sedarmayanti (2014:50), menyatakan bahwa:

“*Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja atau unjuk kerja atau penampilan kerja”.

Dari beberapa pendapat ahli, penulis menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seorang pegawai, baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tugas dan perannya di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja yang efektif adalah mampu memenuhi sasaran dan standar kinerja yang terdapat dalam sebuah pekerjaan, semakin baik seorang pegawai memenuhi sasaran dan standar yang terdapat dalam sebuah pekerjaan, berarti kinerjanya semakin optimal.

Kinerja pegawai sangat menentukan keberhasilan perusahaan merealisasikan berbagai tujuannya, hal tersebut disebabkan karena pegawai merupakan orang yang melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta melakukan pengendalian terhadap berbagai aktivitas perusahaan. Pegawai yang kompetitif, mustahil perusahaan dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Perusahaan perlu mengoptimalkan kinerja pegawai dalam rangka meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

2.1.5.1 Tujuan dan Sasaran Kinerja

Evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja SDM, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal –hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya

semua layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja pegawai menurut Veithzal Rivai (2017:552), pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja Pegawai selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari Pegawai.
5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
6. Untuk pembeda antar Pegawai yang satu dengan yang lainnya.
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong Pegawai untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari Pegawai.
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari Pegawai untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
12. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
13. Memperkuat hubungan antara Pegawai dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.

14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

2.1.5.2 Peningkatan Kinerja Pegawai

Peningkatan kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:22-23) terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.
- b. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan.
- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
- e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- g. Mulai dari awal, apabila perlu.

Bila langkah-langkah tersebut dapat dilaksanakan dengan baik, maka kinerja pegawai dapat ditingkatkan.

2.1.5.3 Kegunaan Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal Rivai (2017:311) penilaian kinerja dapat berguna untuk:

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi: identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan dan identifikasi kekuatan dan kelemahan Pegawai.

2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan Pegawai, pengakuan kinerja Pegawai, PHK dan mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi: perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi: kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Indikator Kinerja Pegawai

Penelitian ini penulis menggunakan dimensi dan indikator kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67), yaitu pada halaman selanjutnya:

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

- a. Kerapihan
- b. Kemampuan
- c. Keberhasilan

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

- a. Kecepatan
- b. Kepuasan

3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

- a. Hasil kerja
- b. Sarana dan prasarana kerja
- c. Pengambilan keputusan

4. Kerja sama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

- a. Jalinan kerja sama dengan rekan kerja
- b. Kekompakan

5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau

menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

- a. Kemampuan mandiri dalam melaksanakan pekerjaan

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah 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 sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai gaya kepemimpinan, disiplin kerja yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berikut ini adalah tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
1	Agustuti Handayani (2010), Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Besar POM Propinsi Lampung	Kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar POM Propinsi Lampung	Menggunakan metode analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda, analisis koefisien determinasi penelitian dilakukan di instansi pemerintahan	Populasi dan sampel menggunakan teknik sampling jenuh
2	Ridwan Nurdin (2011),	Kepemimpinan secara parsial	Teknik sampling menggunakan random	Menggunakan metode path analisis

No	Peneliti, Judul dan Tahun	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Balai Besar Meteorologi dan Geofisika Maluku	memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Balai Besar Meterologi dan Geofisika Provinsi Maluku	sampling, penelitian dilakukan di instansi pemerintahan	
3	Guntur Wibowo (2011), Pengaruh Kompensasi Finansial, Kepemimpinan dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. POS Indonesia	Kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. POS Indonesia	Menggunakan metode analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda, analisis koefisien determinasi penelitian dilakukan di instansi pemerintahan	Populasi dijadikan sampel (sampling jenuh)
4	Muh. Faisal (2011), Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai pada KCP Bank Mandiri Subang	Disiplin kerja secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada KCP Bank Mandiri Subang	Menggunakan metode analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda, analisis koefisien determinasi, penelitian dilakukan di instansi pemerintahan	Teknik sampling yang digunakan adalah <i>non probability sampling</i>
5	Imam Sugianto (2014), Pengaruh Disiplin Kerja, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Aceh	Disiplin kerja secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian aceh	Menggunakan metode analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda, analisis koefisien determinasi	Tidak meggunakan uji hipotesis
6	Arief Muhamad	Disiplin kerja	Menggunakan metode	Tidak meggunakan uji

No	Peneliti, Judul dan Tahun	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	(2012), Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Tanjung Kalimantan Selatan	secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Tanjung Kalimantan Selatan	analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda, analisis koefisien determinasi, penelitian dilakukan di instansi pemerintahan	hipotesis
7	Muhammad Aris Nuraini (2013), Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Latihan Teknik Yogyakarta	Secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama sama terhadap kinerja Pegawai Pada Balai Latihan Teknik Yogyakarta	Menggunakan metode analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda, analisis koefisien determinasi	teknik sampling yang digunakan adalah <i>non probability sampling</i>
8	Gede Prawira Utama Putra (2013), Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Besar Industri Agro Provinsi Bali	Secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama sama terhadap kinerja Pegawai Balai Besar Industri Agro Provinsi Bali	Menggunakan metode analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda, analisis koefisien determinasi	Populasi dan sampel menggunakan teknik sampling jenuh

No	Peneliti, Judul dan Tahun	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
9	Any Isvandiari (2018) Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin kerja terhadap Kinerja karyawan pada PT Central Capital Futures Cabang Malang	Kepemimpinan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	Menggunakan metode analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda, analisis koefisien determinasi	Lokasi dan waktu penelitian
10	Jelita Carolina inaray (2016) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja pada PT amanah finance Manado	kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, motivasi tidak berpengaruh signifikan	Menggunakan metode analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda, analisis koefisien determinasi	Variable motivasi kerja dan lokasi penelitian

Sumber : Data diolah untuk penelitian (2019)

Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh para peneliti yang menunjukkan beberapa persamaan, diantaranya adalah Penelitian yang dilakukan Agustuti (2010) dengan judul penelitian analisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada balai besar POM provinsi Lampung, dalam hasil penelitiannya ia menyatakan bahwa terdapat Kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai

Besar POM Propinsi Lampung dengan menggunakan rumus korelasi di dapat hubungan kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,861 apabila di konsultasikan dengan tabel keeratan hubungan menunjukkan pada tingkat hubungan yang tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ridwan Nurdin (2011) dengan pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di balai besar meteorologi dan geofisika Maluku, dari hasil korelasi didapat hubungan kepemimpinan (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,813 apabila di konsultasikan dengan tabel keeratan hubungan menunjukkan pada tingkat hubungan yang tinggi.

Penelitian yang dilakukan oleh Guntur Wibowo (2011) dengan judul penelitian Pengaruh Kompensasi Finansial, Kepemimpinan dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada, PT POS Indonesia di dalam penelitiannya ia mengatakan bahwa Kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Konservasi Sumber Daya Alam di Jawa Timur.

Penelitian yang dilakukan oleh Muh. Faisal (2011), Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, Terhadap Kinerja Pegawai pada, KCP Bank Mandiri Subang dalam penelitiannya ia mengatakan bahwa dari hasil analisis Disiplin kerja secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Kerajinan dan Batik Kabupaten Wonogiri.

Penelitian yang dilakukan oleh Imam Sugianto (2014), Pengaruh Disiplin Kerja, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Pengkajian

Teknologi Pertanian Aceh. Hasil penelitian mengatakan bahwa Disiplin kerja secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian aceh

Penelitian yang dilakukan oleh Arief Muhamad (2012), Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Tanjung Kalimantan Selatan. Dalam penelitiannya ia mengatakan bahwa Disiplin kerja secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Tanjung Kalimantan Selatan

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Aris Nuraini (2013) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Latihan Teknik Yogyakarta. Hasil penelitian ini secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama sama terhadap kinerja Pegawai Pada Balai Latihan Teknik Yogyakarta.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Gede Prawira Utama Putra (2013) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Besar Industri Agro Provinsi Bali menyatakan bahwa hasil penelitian ini Secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan dan disiplin kerja secara bersama sama terhadap kinerja Pegawai Balai Besar Industri Agro Provinsi Bali

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesis dengan observasi dan telaah pustaka. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan (*leadership style*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan perusahaan meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. (Sondang Siagian 2017:45) mengatakan bahwa kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

Kepemimpinan menurut Veitzhal Rivai (2017:324) adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas-aktifitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Menurut House, bila pemimpin memberi dorongan yang lebih besar terhadap pemenuhan harapan tersebut, maka semakin besar pula prestasi yang akan diperoleh para pegawainya. House dalam Sujak (2017:145) mengemukakan empat gaya kepemimpinan yang menjadi perilaku seorang pemimpin yaitu: 1) kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, 2) kepemimpinan direktif, 3) kepemimpinan partisipatif, 4) kepemimpinan suportif.

Keterkaitan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai dikemukakan oleh Agustuti Handayani (2010) mengemukakan penelitian dengan judul Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada

Balai Besar POM Propinsi Lampung. Dimana hasil penelitiannya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lainnya dilakukan oleh Guntur Wibowo (2011) dengan judul Pengaruh Kompensasi Finansial, Kepemimpinan dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT POS Indonesian yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Konservasi Sumber Daya Alam Jawa Timur. Penelitian yang dilakukan oleh Ridwan Nurdin (2011) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Balai Besar Meteorologi dan Geofisika Maluku mengatakan bahwa kepemimpinan secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Besar Meteorologi dan Geofisika Maluku.

2.2.2 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin merupakan sikap mental yang tercermin dalam perbuatan tingkah laku Pegawai berupa kepatuhan atau ketaatan terhadap peraturan perusahaan. Untuk mendapatkan disiplin kerja yang baik, pegawai harus taat terhadap aturan waktu, taat terhadap peraturan perusahaan, taat terhadap aturan perilaku dalam bekerja dan taat terhadap aturan lainnya di perusahaan.

Disiplin kerja menurut Bejo Siswanto (2017:291) adalah 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. Pentingnya peranan disiplin kerja dikemukakan oleh Musanef (2017:116) yang berpendapat bahwa: "Disiplin juga

tidak kalah pentingnya dengan prinsip-prinsip lainnya artinya disiplin setiap pegawai selalu mempengaruhi hasil prestasi kerja. Oleh sebab itu dalam setiap organisasi perlu ditegaskan disiplin pegawai-pegawainya. Melalui disiplin yang tinggi produktivitas kerja pegawai pada pokoknya dapat ditingkatkan. Oleh sebab itu perlu ditanamkan kepada setiap pegawai disiplin yang sebaik-baiknya”. Sedangkan menurut Singodimendjo dalam Edi Sutrisno (2015:96) menyatakan bahwa: “Semakin baik disiplin kerja seorang pegawai/Pegawai, maka semakin tinggi hasil kerja (kinerja) yang akan dicapai”.

Hasil penelitian Muh. Fasial (2011) mengemukakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang dilakukan oleh Imam Sugianto (2014) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja, Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai pada KCP Bank Mandiri Subang mengatakan bahwa disiplin kerja secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Pengkajian Teknologi Pertanian Aceh. Penelitian lain juga dilakukan oleh Arief Muhamad (2012) yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Tanjung Kalimantan Selatan menyatakan bahwa disiplin kerja secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Tanjung Kalimantan Selatan.

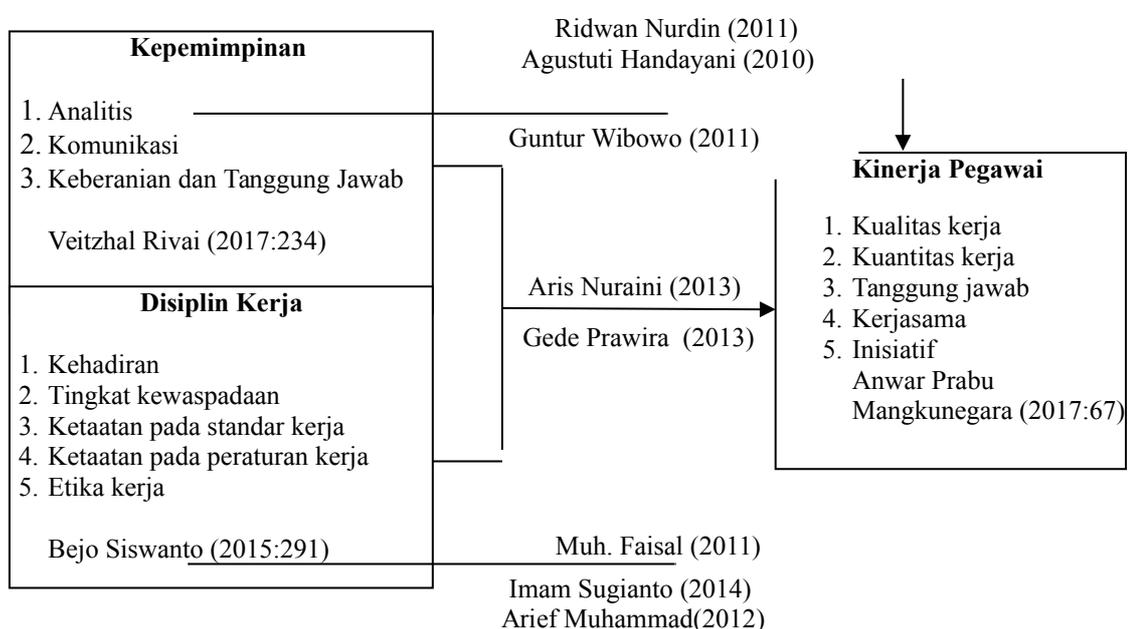
2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan dalam suatu perusahaan dapat memajukan sumber daya manusia yang mempunyai disiplin kerja yang baik. Penegakan disiplin dalam bekerja pada pegawai sudah menjadi perhatian bagi setiap pemimpin, karena pengaruh dari kedisiplinan sangatlah besar pada setiap aspek dalam perusahaan. Disiplin selalu menjadi ukuran yang positif dan biasanya dijadikan sebagai indikasi seseorang yang sukses mencapai tujuannya. Disiplin kerja yang baik maka akan mempengaruhi kinerja dari pegawai tersebut. Menurut Mangkunegara (2017:133) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan dan disiplin kerja. Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya.

Keterkaitan antara kepemimpinan dan disiplin kerja dengan kinerja pegawai dikemukakan oleh Muhammad Aris Nuraini (2013) mengemukakan penelitian dengan judul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Latihan Teknik Yogyakarta. Dimana hasil penelitiannya kepemimpinan dan kedisiplinan kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Pegawai. Penelitian lain yang dilakukan oleh Gede Prawira Utama Putra (2013) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Besar Industri Agro Provinsi Bali menyatakan bahwa secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan dan disiplin kerja secara

bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Balai Besar Industri Agro Provinsi Bali.

Berdasarkan kajian pustaka, hasil penelitian sebelumnya, kerangka pemikiran serta permasalahan yang telah dikemukakan, maka sebagai dasar untuk merumuskan hipotesis, berikut disajikan paradigma penelitian pada Gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah penjelasan sementara tentang suatu tingkah laku, gejala-gejala, atau kejadian tertentu yang telah terjadi atau akan terjadi. Hipotesis merupakan rumusan jawaban sementara yang harus diuji kebenarannya dengan data yang dianalisis dalam kegiatan penelitian (Albert Kurniawan, 2014:57).

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran yang telah dibuat, maka hipotesis penelitiannya yang diajukan adalah

1. Secara simultan:

Terdapat pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Secara parsial:

a. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

b. Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.