

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian yang berkaitan dengan kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja karyawan beserta dengan berbagai uraiannya yang menyangkut kepemimpinan, disiplin kerja dan kinerja karyawan.

2.1.1 Kepemimpinan

Manajemen sumber daya manusia harus berusaha untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya dengan menanamkan jiwa kepemimpinan kepada masing-masing karyawan. Kepemimpinan tidak selalu menyangkut pemimpin perusahaan, sebab jiwa kepemimpinan pasti selalu ada di dalam diri masing-masing, namun demikian sebuah organisasi pasti memiliki seorang pemimpin, tanpa adanya pemimpin organisasi tidak dapat berjalan karena tidak ada yang memimpin dan mengarahkan organisasi tersebut.

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh individu untuk memberikan pengarahan dan pengaruh terhadap orang lain supaya mau dan mampu mengerjakan suatu hal. Untuk menjadi seorang pimpinan dalam perusahaan tentunya harus dimulai dari diri masing-masing, sebab kepemimpinann merupakan suatu kemampuan individu, apabila telah tertanam dalam dirinya jiwa tersebut, maka dia akan mampu memimpin dirinya untuk mengarahkan dan mengatur baik kehidupannya maupun pekerjaannya, setelah itu barulah mereka mampu memimpin orang lain maupun perusahaan. Keberhasilan

organisasi dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh keberhasilan pemimpin dalam mempengaruhi orang-orang atau bawahannya serta ditentukan oleh keefektifan kepemimpinannya.

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Michael Armstrong dalam Liga Suryadana (2015 : 95) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang melibatkan pengaruh yang terjadi dalam suatu kelompok dan melibatkan pencapaian tujuan.

Menurut Yukl (2005 : 9) kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Menurut Dessler (2007 : 135) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah terciptanya suatu tujuan.

Kepemimpinan menurut Anoraga (2003 : 2) diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu.

Sedangkan Hani Handoko T. (2003 : 294) berpendapat kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang ada dalam diri seseorang untuk mempengaruhi orang lain supaya bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan.

2.1.1.2 Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan utama didefinisikan oleh Ann Gilley dalam Liga Suryadana (2015 : 95) sebagai mana berikut ini:

1. Trait Factor Theory

Upaya sistematis pertama untuk mempelajari kepemimpinan didasarkan pada teori sifat faktor. Penelitian ini difokuskan pada “orang-orang besar” dan kualitas bawaan mereka yang membedakan mereka dengan orang lain.

2. Leadership Style Theory

Pendekatan gaya meneliti perilaku pemimpin, apa yang mereka lakukan dan bagaimana mereka bertindak. Penelitian kepemimpinan mencatat bahwa pendekatan gaya tidak memberitahu pemimpin bagaimana harus bersikap, itu hanya mengklasifikasikan perilaku mereka. Hal ini juga mengingatkan para pemimpin bahwa tindakan mereka terhadap orang lain terjadi pada "tugas" dan tingkat "hubungan" dalam situasi tertentu, dan dengan bawahan yang diberikan, salah satu akan lebih diutamakan dari pada yang lain.

3. Leadership Skills Theory

Pendekatan keterampilan mengambil perspektif pemimpin yang berpusat pada kepemimpinan. Pendekatan keterampilan berbeda dari teori sebelumnya karena pergeseran fokus dari karakteristik kepribadian, yang biasanya dipandang

sebagai bawaan dan sebagian besar tetap, untuk fokus pada keterampilan dan kemampuan yang dapat dipelajari dan dikembangkan.

4. *Situational Leadership Theory*

Hersey dan Blanchard mengembangkan pendekatan kepemimpinan menekankan bahwa seorang pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan adaptif yang Mixes mendelegasikan, mendukung, melatih, dan mengarahkan sesuai dengan tujuan organisasi.

5. *Contingency Theory*

Literatur kepemimpinan menggambarkan teori ini sebagai pemimpin pertandingan. Ini berarti cocok pemimpin untuk mencadangkan situasi. Istilah “kontingensi” digunakan untuk mencerminkan seberapa baik gaya pemimpin sesuai konteks, dan kepemimpinan yang efektif karena itu bergantung pada pencocokan gaya pemimpin untuk pengaturan.

6. *Path - Goal Theory*

Path-goal Theory menggunakan penelitian tentang motivasi untuk mendapatkan tujuan organisasi dicapai. Tujuan dari Path-goal Theory adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan dengan berfokus pada motivasi karyawan.

7. *Leadership Member Exchange (LMX) Theory*

Teori LMX menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses yang berpusat dalam interaksi antara pemimpin dan Pengikut. hubungan diantara keduanya adalah di pusat kepamimpinan. LMX adalah teori deskriptif yang menyoroti kebenaran sosiologis.

8. *Transformational Leadership theory*

Kepemimpinan transformasional melibatkan nilai - nilai, etika, dan tujuan jangka panjang. Hal ini juga melibatkan memperlakukan bawahan sebagai "manusia penuh" dan dimasukkan kepemimpinan karismatik dan visioner. Hal ini dapat digunakan untuk menggambarkan kepemimpinan dari upaya untuk mempengaruhi pengikut, organisasi bahkan budaya.

2.1.1.3 Tipe Kepemimpinan

Menurut GR Terry dalam HB Siswanto (2015 : 158) mengemukakan tipe kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Seorang manajer dalam melaksanakan tindakannya selalu dilakukan dengan cara kontak pribadi. Instruksi disampaikan secara oral ataupun langsung pribadi disampaikan oleh manajer yang bersangkutan. Tipe kepemimpinan ini sering dianut oleh perusahaan kecil karena kompleksitas bawahan maupun kegiatannya sangatlah kecil. Akibatnya, pelaksanaannya selain mudah juga sangat efektif dan memang biasa dilakukan tanpa mengalami prosedural yang berbelit.

2. Kepemimpinan Nonpribadi (*Nonpersonal Leadership*)

Segala peraturan dan kebijakan yang berlaku pada perusahaan melalui bawahannya atau menggunakan media nonpribadi, baik rencana, instruksi, maupun program penyaliaannya. Pada tipe ini, program pendelegasian kekuasaan sangatlah berperan dan harus diaplikasikan.

3. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Manajer yang bertipe otoriter biasanya bekerja secara sungguh - sungguh, teliti, dan cermat. Manajer bekerja menurut peraturan dan kebijakan yang berlaku dengan ketat. Meskipun agak kaku dan segala instruksinya harus dipatuhi oleh para bawahan, para bawahan tidak berhak mengomentarnya. Karena manajer beranggapan bahwa dialah yang bertindak sebagai pengemudi yang akan bertanggung jawab atas segala kompleksitas organisasi.

4. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Pada kepemimpinan yang demokratis, manajer beranggapan bahwa ia merupakan bagian integral yang sama sebagai elemen perusahaan dan secara bersamaan seluruh elemen tersebut bertanggung jawab terhadap perusahaan. Oleh karena itu, agar seluruh bawahan merasa turut bertanggung jawab maka mereka harus berpartisipasi dalam setiap aktivitas perencanaan, evaluasi, dan penyeliaan. Setiap individu bawahan merupakan potensi yang berharga dalam usaha merealisasikan tujuan.

5. Kepemimpinan Paternalistik (*Paternalistic Leadership*)

Kepemimpinan yang paternalistik dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kebapakan dalam hubungan antara manajer dengan perusahaan. Tujuannya adalah untuk melindungi dan memberikan arah, tindakan, dan perilaku ibarat peran seorang bapak kepada anaknya.

6. Kepemimpinan Menurut Bakat (*Indigenous Leadership*)

Tipe kepemimpinan menurut bakat biasanya muncul dari kelompok informal yang didapatkan dari pelatihan meskipun tidak langsung. Dengan adanya

sistem persaingan, dapat menimbulkan perbedaan pendapat yang seru dari kelompok yang bersangkutan. Biasanya akan muncul pemimpin yang memiliki kelemahan di antara mereka yang ada dalam kelompok tersebut menurut keahliannya di mana ia terlibat di dalamnya. Pada situasi ini peran bakat sangat menonjol sebagai dampak pembawaan sejak lahir dan mungkin disebabkan adanya faktor keturunan.

2.1.1.4 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Hadari Nawawi (2003 : 74) Konsep mengenai Fungsi kepemimpinan terbagi sebagai berikut :

1. Fungsi intruktif.

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif, sehingga orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

2. Fungsi konsultatif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya.

3. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam

melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugastugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

4. Fungsi delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan Wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan Untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab.

5. Fungsi pengendalian.

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.1.1.5 Syarat – Syarat Kepemimpinan

Menurut Kartini (2005 : 15) Konsep mengenai kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting yaitu:

1. Kekuasaan

Ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberi wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.

2. Kewibawaan

Ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan, sehingga orang mampu mengatur orang lain. Sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan berusaha melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.

3. Kemampuan

Ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan keterampilan teknis maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Pemimpin juga harus memiliki beberapa kelebihan yaitu :

- a. Kapasitas : kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau verbal facility, keaslian, kemampuan menilai.
- b. Prestasi / achievement / gelar sarjana : ilmu pengetahuan, perolehan dalam olah raga dan atletik, dan lain-lain.
- c. Tanggung jawab : mandiri, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif dan hasrat untuk unggul.
- d. Partisipasi : aktif memiliki sosiabilitas tinggi, mampu bergaul, kooperatif atau serba bekeja sama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
- e. Status meliputi : kedudukan social ekonomi cukup tinggi, populer, tenar.

2.1.1.6 Kepemimpinan yang Efektif

Kepemimpinan yang efektif, menurut Chemers dalam HB Siswanto (2015 : 165), banyak bergantung pada beberapa variabel, seperti kultur organisasi, sifat dari tugas dan aktivitas kerja, nilai serta pengalaman manajerial. Berikut determinan yang memengaruhi efektivitas kepemimpinan :

1. Kepribadian, Pengalaman Masa Lampau, dan Harapan Pemimpin (*The Leader's Personality, Past Experiences, and Expectations*)

Kepribadian dan pengalaman masa lampau manajer membantu membentuk gaya kepemimpinannya, tetapi bukan berarti bahwa gaya tersebut tidak dapat diubah. Manajer belajar bahwa gaya tertentu memberikan hasil lebih baik bagi mereka dari pada gaya lainnya. Apabila suatu gaya ternyata tidak cocok, mereka dapat mengubahnya. Akan tetapi, perlu diingat bahwa manajer yang mencoba memilih gaya yang sangat tidak sesuai dengan kepribadian dasarnya, mustahil menggunakan gaya tersebut secara efektif. Demikian pula harapan manajer mengenai gaya apa yang diperlukan agar bawahannya bekerja secara efektif memengaruhi pilihan gaya kepemimpinannya.

2. Kepribadian dan Perilaku Atasan (*The Expectations and Behavior of Superiors*)

Gaya kepemimpinan yang disetujui atasan seorang manajer sangat penting dalam penentuan orientasi yang akan dipilih manajer. Karena otoritas untuk menentukan besarnya kompensasi ada pada atasan, hal itu memengaruhi perilaku manajer hierarki yang lebih rendah. Di samping itu, manajer hierarki yang lebih rendah cenderung menjadikan atasan sebagai model. Terdapat kecenderungan bahwa penyelia yang belajar perilaku baru dalam suatu program pelatihan hubungan antar manusia (*human relations training program*) cenderung meninggalkan perilaku tersebut manakala ternyata tidak sesuai dengan gaya kepemimpinan atasan langsungnya.

3. Karakteristik, Harapan, dan Perilaku Bawahan (*Subordinates Characteristic, Expectations, and Behavior*)

Karakteristik bawahan memengaruhi gaya kepemimpinan manajer dengan beberapa cara. Pertama, keterampilan dan pelatihan bawahan memengaruhi pilihan gaya manajer. Bawahan yang aktivitasnya tinggi biasanya kurang memerlukan pendekatan yang bersifat perintah. Kedua, sikap bawahan juga akan menjadi determinan yang memengaruhi. Bawahan yang di masa lampau memiliki manajer yang berorientasi pada serikat kerja mengharapkan manajer baru memiliki gaya yang identik dan mungkin memberikan reaksi negatif terhadap kepemimpinannya yang otoriter. Bawahan yang sangat terampil dan motivasinya tinggi mungkin mengharapkan manajer tidak mencampuri. Sebaliknya, bawahan yang dihadapkan pada tugas baru yang menantang mungkin mengharapkan instruksi dan mungkin kecewa apabila ternyata harapan tersebut hampa.

4. Persyaratan Tugas (*Task Requirement*)

Sifat tanggung jawab pekerjaan bawahan akan memengaruhi gaya kepemimpinan yang akan digunakan manajer. Pekerjaan yang memerlukan instruksi yang tepat menuntut suatu gaya yang berorientasi pada tugas dari pada pekerjaan yang prosedur operasinya sebagian besar diserahkan kepada serikat kerja tertentu. Sebaliknya, pada pekerjaan yang melibatkan kerja sama dan kerja kelompok, umumnya bawahan lebih menyukai penyeliaan yang berorientasi pada orang. Adapun mereka yang bekerja mandiri, lebih menyukai pengarahan yang berorientasi pada tugas.

5. Kultur dan Kebijakan Organisasi (*Organization Culture and Policies*)

Kebudayaan organisasi, baik langsung maupun tidak langsung akan membentuk perilaku manajer maupun harapan bawahan. Kebijakan organisasi yang sudah ditentukan juga memengaruhi gaya kepemimpinan manajer.

6. Harapan dan Perilaku Rekan (*Peers Expectations and Behavior*)

Rekan manajer adalah kelompok referensi yang penting. Manajer membina persahabatan dengan rekan-rekannya di dalam organisasi, dan pendapat rekan-rekan tersebut sangat berarti bagi manajer yang bersangkutan. Sikap rekan manajer seringkali dapat memengaruhi efektivitas tindakan manajer. Rekan yang memusuhi manajer dapat bersaing secara agresif memperebutkan sumber daya organisasi (*organizational resource*), menjatuhkan reputasi manajer yang bersangkutan, dan memperlihatkan dalam sikap tidak mau bekerja sama dengan berbagai cara.

2.1.1.7 Otoritas Kepemimpinan

Otoritas meliputi sifat yang berhubungan dengan individu dan posisinya yang merupakan dasar bagi kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi bawhaannya. Otoritas kepemimpinan menurut Etziomi, French, dan Raven dalam HB Siswanto (2015 : 162), yaitu sebagai berikut :

1. Otoritas Memaksa (*Coercive Power*)

Yaitu otoritas yang didasarkan atas rasa takut. Seorang bawahan merasa bahwa kegagalan memenuhi permintaan seorang pemimpin dapat menyebabkan dijatuhkannya suatu bentuk sanksi, peringatan, atau pengasingan sosial dari kelompok.

2. Otoritas Imbalan (*Reward Power*)

Yaitu otoritas yang didasarkan atas harapan, menerima pujian, penghargaan, atau pendapatan bagi terpenuhinya permintaan seorang pemimpin.

3. Otoritas Legitimasi (*Legitimate Power*)

Yaitu otoritas yang diperoleh dari posisi seseorang dalam kelompok atau hierarki keorganisasian. Dalam organisasi formal, penyelia lini pertama dianggap memiliki otoritas yang lebih banyak daripada bawahan operasional. Adapun dalam kelompok informal, pemimpin diakui oleh para bawahannya memiliki otoritas yang sah.

4. Otoritas Ahli (*Expert Power*)

Yaitu otoritas didasarkan atas keterampilan spesifik, keahlian, atau pengetahuan. Para bawahan menganggap bahwa pemimpin tersebut memiliki keahlian yang relevan dan yakin bahwa keahlian tersebut melebihi keahlian mereka sendiri.

5. Otoritas Referensi (*Referent Power*)

Yaitu otoritas yang didasarkan atas daya tarik. Seorang pemimpin yang dikagumi karena ciri khasnya memiliki otoritas referensi. Bentuk otoritas ini secara populer dinamakan kharisma. Pemimpin dikatakan memiliki kharisma untuk memberi semangat dan menarik para bawahan.

2.1.1.8 Indikator kepemimpinan

Seorang pemimpin dituntut untuk menyelami semua potensi yang dimiliki untuk mampu memahami permasalahan dari segala aspek. Sebab keputusan yang akan diambil adalah berjangka panjang bahkan dampak baik dan buruknya telah

mampu ia prediksikan. Selain itu, seorang pemimpin dituntut juga memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan masalah dengan baik dan membungkusnya agar tidak menjadi kekhawatiran bagi anggota yang dipimpinnya. Menurut Kartono (2008 : 34), kepemimpinan seseorang dapat dilihat dan dinilai dari beberapa indikator sebagai berikut :

1. **Kemampuan Mengambil Keputusan.** Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
2. **Kemampuan Memotivasi.** Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
3. **Kemampuan Komunikasi.** Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.
4. **Kemampuan Mengendalikan Bawahan.** Seorang Pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk di

dalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. **Tanggung Jawab.** Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.
6. **Kemampuan Mengendalikan Emosional.** Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup. Semakin baik kemampuan mengendalikan emosi semakin maka akan mudah dalam meraih kebahagiaan

2.1.2 Disiplin Kerja

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama digunakan untuk memotivasi agar mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun secara kelompok.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, serta merupakan bentuk kepatuhan terhadap aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini akan mendorong peningkatan kinerja sebagai bagian dari pelaksanaan tujuan perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Siagian (2002 : 305), disiplin kerja 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.

Menurut Hasibuan (2014 : 194), disiplin kerja adalah fungsi operatif keenam dari manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2011 : 129) disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Dari pengertian yang dikemukakan oleh para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap yang dilakukan sesuai dengan aturan atau ketentuan yang berlaku.

2.1.2.2 Macam – Macam Disiplin Kerja

Mangkunegara (2011 : 129) mengutarakan macam-macam disiplin kerja, yaitu yang bersifat preventif dan bersifat korektif :

1. Disiplin Preventif

Pendekatan yang bersifat preventif adalah tindakan yang mendorong para pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap, tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi diusahakan pencegahan jangan sampai para pegawai berperilaku negatif.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi.

2.1.2.3 Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Bejo Siswanto (2005 : 292), maksud dan sasaran disiplin adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan utama dari disiplin kerja ialah demi kelancaran dan kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok.

Selain tujuan utama disiplin kerja Menurut Bejo Siswanto (2005 : 293) adapula tujuan khusus disiplin kerja antara lain:

1. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai norma-norma yang berlaku pada perusahaan.

2.1.2.4 Sangsi Pelanggaran Disiplin Kerja

Menurut Veithzal Rivai (2004 : 450), pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah di atur oleh pimpinan organisasi, 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 (2004 : 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.

Menurut Agus Dharma (2004 : 403) berpendapat bahwa sanksi pelanggaran kerja akibat tindakan indisipliner dapat dilakukan dengan cara :

1. Pembicaraan informal, dalam aturan pembicaraan informal dapat dilakukan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran kecil dan pelanggaran itu dilakukan pertama kali. jika pelanggaran yang dilakukan karyawan hanyalah pelanggaran kecil, seperti terlambat masuk kerja atau istirahat siang lebih lama dari yang ditentukan.
2. Peringatan lisan, peringatan lisan perlu dipandang sebagai dialog atau diskusi, bukan sebagai ceramah atau kesempatan untuk mengumpi karyawan.

3. Peringatan tertulis, peringatan tertulis diberikan untuk karyawan yang telah melanggar peraturan berulang-ulang.
4. Demosi, demosi berarti penurunan pangkat atau upah yang diterima karyawan. Akibat yang bisa timbul dari tindakan pendisiplinan ini adalah timbulnya perasaan kecewa, malu, patah semangat, atau mungkin marah pada karyawan yang bersangkutan. Oleh sebab itu, demosi tidak dipandang sebagai langkah yang besar manfaatnya dalam pendisiplinan di sejumlah perusahaan.
5. Pemecatan, merupakan langkah terakhir setelah langkah sebelumnya tidak bejalan dengan baik. Tindakan ini hanya dilakukan untuk jenis pelanggaran yang sangat serius atau pelanggaran yang terlalu sering dilakukan dan tidak dapat diperbaiki dengan langkah-langkah pendisiplinan sebelumnya.

2.1.2.5 Indikator Disiplin kerja

Menurut Malayu (2014 : 194), indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut :

1. Ketaatan

Ketaatan seorang karyawan dalam menaati peraturan-peraturan yang terdapat di dalam perusahaan dan melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya

2. Tepat waktu

Ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan kepadanya

3. Keseragaman dalam berpakaian

Kepatuhan karyawan dalam keseragaman menggunakan seragam kerja dengan kelengkapannya sesuai dengan ketentuan yang telah diberlakukan di perusahaan.

4. Keteladanan Sikap,

perbuatan maupun perkataan seseorang karyawan yang dapat dijadikan contoh untuk sesama karyawan maupun orang lain.

5. Kejujuran

Kejujuran dalam melaksanakan tugas, memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun orang lain.

6. Menciptakan suasana kerja yang baik

Situasi kerja dengan lingkungan kerja yang mendukung terhadap pekerjaan karyawan masing-masing,

2.1.3 Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu dari rangkaian fungsi manajemen sumber daya manusia. Setelah karyawan diterima menjadi calon pegawai, ada yang langsung bekerja atau masuk ke pelatihan terlebih dulu. Selama bekerja karyawan tersebut akan dinilai perilaku dan hasil kerjanya atau dengan kata lain kinerjanya.

Penilaian kinerja meliputi beberapa hal, sesuai dengan yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. Masing-masing perusahaan memiliki standar dan kriteria tertentu untuk menilai kinerja karyawannya. Dalam praktiknya penilaian kinerja antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya relatif tidak jauh berbeda.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Menurut Robbins dalam Kasmir (2015 : 183), Kinerja diartikan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi (M), dan kesempatan atau opportunity (O), yaitu “Kinerja = f (A x M x O)”, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

Sedangkan Judith A. Hale dalam Kasmir (2015 : 183) mendefinisikan sebagai: “*doing meaningful work in effective and efficient ways*”. Maksudnya adalah melakukan pekerjaan yang berarti dengan cara yang efektif dan efisien.

Selain itu, menurut Ivancevich dalam Kasmir (2015 : 183), menyebutkan kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi.

Sedangkan Colquitt dalam Kasmir (2015 : 183) mengatakan kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi.

Menurut Davis dalam Kasmir (2015 : 184) Kinerja adalah suatu proses dimana organisasi mengevaluasi hasil kinerja karyawan.

Dari beberapa pengertian para ahli, dapat kita simpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dari perilaku kerja yang telah dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode waktu tertentu.

2.1.3.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2015 : 193) adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan memiliki pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, begitupun sebaliknya.

3. Rancangan Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat

melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif dan akan meningkatkan kinerja.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Karyawan yang setia atau loyal tentu akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh - sungguh.

2.1.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Kasmir (2015 : 197), Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan antara lain yaitu:

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan

Artinya dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui di mana kelemahan karyawan dan sistem yang digunakan. Dengan diketahui kelemahan ini segera untuk dilakukan perbaikan, baik terhadap sistem yang digunakan maupun di karyawan itu sendiri. Khusus untuk karyawan yang memiliki kualitas kerja yang kurang baik, maka sebaiknya dilakukan pembinaan.

2. Keputusan penempatan

Bagi karyawan yang telah dinilai kinerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang, maka perlu dipindahkan ke unit atau bagian lainnya. Sebaliknya bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik perlu diperhatikan agar kinerjanya tidak menurun dan tetap mempertahankan kinerja sembari menunggu kebijakan perusahaan selanjutnya.

3. Perencanaan dan pengembangan karier

Hasil penilaian kinerja digunakan untuk menentukan jenjang karier seseorang. Artinya bagi mereka yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan. Demikian pula sebaliknya karyawan mungkin akan mengalami demosi atau mutasi. Penilaian kinerja juga dapat dibuat sebagai acuan untuk memetakan perencanaan dan pengembangan karier karyawan secara

keseluruhan Artinya bahwa penilaian kinerja ini akan memengaruhi karier seseorang.

4. Kebutuhan latihan dan pengembangan

Maksudnya adalah bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan, agar mampu meningkatkan kinerjanya. Tujuannya pelatihan adalah untuk mendongkrak kinerja karyawan agar menjadi lebih baik. Demikian pula dengan pengembangan karyawan memiliki arti penting bagi karyawan guna menambah pengetahuan dan keahliannya.

5. Penyesuaian kompensasi

Penyesuaian kompensasi dilakukan apakah dengan meningkatkan gaji pokok, bonus, insentif, tunjangan atau kesejahteraan lainnya sesuai dengan jenjang kinerjanya yang diperolehnya.

6. Inventori kompetensi pegawai

Dengan dilakukan penilaian kinerja terhadap seluruh karyawan untuk beberapa periode, maka perusahaan memiliki simpanan data karyawan Data-data dan informasi ini merupakan data dan informasi mengenai kompetensi, skill, bakat, potensi seluruh karyawan. Artinya perusahaan memiliki peta tentang kekuatan dan kelemahan karyawannya.

7. Kesempatan kerja adil

Dengan melakukan sistem kinerja yang baik akan memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan. Artinya bagi mereka yang memiliki kinerja baik, akan memperoleh balas jasa atas jerih payahnya meningkatkan kinerja. Artinya dengan adanya penilaian kinerja maka seluruh karyawan merasa diberi

kesempatan untuk berprestasi dengan sebaik mungkin. Penilaian kinerja juga membuktikan bahwa tidak ada perbedaan penilaian antara satu dengan yang lainnya selama masih dalam koridor kebijakan perusahaan. Penilaian kinerja dilakukan tanpa adanya diskriminasi dalam bentuk apa pun, sehingga mampu memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan.

8. Komunikasi efektif antara atasan bawahan

Hasil penilaian kinerja juga digunakan untuk mengukur efektivitas komunikasi antara atasan dengan bawahan. Atasan akan dapat mengoreksi bagaimana seharusnya melakukan komunikasi yang baik terhadap bawahan satu persatu. Dengan komunikasi yang seharusnya dilakukan, maka tentu akan memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang.

9. Budaya kerja

Artinya dengan ada penilaian kinerja maka akan terciptanya budaya yang menghargai kualitas kerja. Karyawan tidak dapat bekerja dengan seenaknya, akan tetapi harus berusaha meningkatkan kinerjanya. Dengan kata lain kinerja dapat mengubah budaya kerja ke arah penghargaan kualitas dan produktivitas kerja dan juga dapat mengubah budaya kerja karyawan.

10. Menerapkan sanksi

Di samping memberikan berbagai keuntungan bagi karyawan, penilaian kinerja juga merupakan sarana untuk memberikan hukuman atas kinerja karyawan yang menurun. Besarnya hukuman atau sanksi yang diterima tergantung dari tingkat kinerja telah diterima karyawan.

2.1.3.4 Asas Penilaian Kinerja

Dalam praktiknya Menurut Kasmir (2015 : 203) asas-asas penilaian untuk melakukan penilaian kinerja harus dilakukan sebagai berikut :

1. Secara Objektif

Objektif artinya melakukan penilaian harus dilakukan apa adanya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Artinya penilai dalam menilai jangan terpengaruh oleh hal-hal di luar yang telah ditentukan. Untuk melakukan penilaian yang dilakukan secara objektif biasanya dilakukan secara:

- a. Realistis, artinya menilai apa adanya sesuai dengan yang telah dilakukan.
- b. Terukur, artinya setiap pekerjaan dapat menggunakan standar tertentu sebagai alat ukur pencapaian kinerjanya.
- c. Menantang, artinya pekerjaan yang diberikan dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk mengerjakan.
- d. Berdasarkan skala prioritas, artinya dalam mengerjakan suatu pekerjaan dibuatkan lebih dulu mana yang harus dikerjakan yang pertama dan yang selanjutnya.

2. Secara Adil

Adil merupakan salah satu asas yang penting, mengingat tanpa memberikan rasa keadilan tentu akan memberikan dampak yang buruk terhadap penilaian. Adil artinya dalam menilai harus memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan. Memberikan peluang yang sama untuk dinilai sehingga tidak menimbulkan kecemburuan di antara karyawan. Sikap atasan dalam menilai

yang berdasarkan keadilan tentu akan memberikan hasil yang baik. Adapun keadilan dapat dilakukan berdasarkan:

- a. Pembagian tugas disesuaikan dengan posisi dan kompetensi yang dimiliki.
- b. Penilaian disesuaikan dengan kontribusi karyawan terhadap keberhasilan unit kerja atau organisasi.
- c. Penilaian dilakukan secara objektif dengan didukung data dan informasi yang ada.
- d. Pemberian balas jasa didasarkan kepada kontribusi dan kompetensi yang berlaku.

3. Secara Transparan

Di samping objektif dan adil dalam melakukan penilaian, juga perlu diperhatikan adalah faktor transparansi. Artinya dalam melakukan penilaian harus dengan adanya keterbukaan, baik dalam proses menilai serta memberikan hasil penilaian. Namun terkadang dalam praktiknya ada saja hal-hal yang memang tidak perlu diberikan alasan dasar penilaian. Transparan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan artinya dalam hal:

- a. Adanya parameter untuk mengukur kinerja serta sumber data yang digunakan, misalnya kategori penilaian, bobot dan yang memberikan nilai.
- b. Mengumumkan hasil penilaian secara terbuka, jangan sampai ada yang disembunyikan.

2.1.3.5 Pengukuran Kinerja

Menurut Wibowo (2014 : 155) mengatakan bahwa pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara :

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
2. Mengusahakan standar kerja untuk menciptakan perbandingan.
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas diperhatikan.
5. Menghindari kosekuensi dari rendahnya kualitas.
6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya.
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

2.1.3.5 Indikator Kinerja

Indikator - Indikator karyawan menurut Mangkunegara (2011 : 67) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas

Kerja Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.

2. Kuantitas

Kerja Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektifitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Tanggung Jawab

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

4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai salah satu bahan acuan dalam melakukan penelitian. Dengan adanya penelitian-penelitian ini diharapkan dapat memperkaya bahan kajian yang relevan sesuai dengan topik yang diangkat sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara umum. Berikut merupakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini seperti tercantum dalam tabel di bawah ini :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

Peneliti (1)	Judul Penelitian (2)	Hasil Penelitian (3)	Perbedaan (4)	Persamaan (5)	Sumber (6)
Aurelia Potu, (2013)	Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Pengaruhnya terhadap kinerja Karyawan pada KANWIL DITJEN KEKAYAAN NEGARA SULUTTENGGU DAN MALUKU	Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Karyawan	Tidak Adanya Variabel Disiplin Kerja	Terdapat Variabel Kepemimpinan dan Kinerja	Jurnal Riset Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi. Vol 1. No. 4, Desember 2013, HAL 1208–1218, E - ISSN 2303-1174

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	UTARA DI MANADO				
Heri Herdiana (2016)	PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KANTOR BPJS KETENAGAKERJAAN TASIKMALAYA	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0.518 atau 51.8 %	Tidak terdapat Variabel Disiplin Kerja	Terdapat Variabel Kepemimpinan dan Kinerja	Jurnal Ekonomi Manajemen, Vol 2 No 1, Mei 2016, HAL 26-32, ISSN 2477 - 2275
Nova Syafriana (2017)	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT SUKA FAJAR PEKAN BARU	Adanya Pengaruh yang Signifikan antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Tidak terdapat variabel kepemimpinan dan hanya terdapat satu variabel bebas	Terdapat Variabel Disiplin kerja dan Kinerja	Jurnal Riau Economic and Business Review. Vol 8 No.4. Desember 2017. P.ISSN 1410 – 7988
Diah Indriani Suwondo, Eddy Madiono Sutanto (2015)	HUBUNGAN LINGKUNGAN KERJA, DISIPLIN KERJA, DAN KINERJA KARYAWAN	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara individual dan secara bersama- sama lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Bank di kota Malang.	Tidak terdapat Variabel Kepemimpinan	Terdapat Variabel Disiplin kerja dan Kinerja	Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol 17 No 2. September 2015. Hal 135 – 144 ISSN 1411- 1438
Lilis Karnita Soleha, Anton	PENGARUH KEPEMIMPINAN, DISIPLIN KERJA, DAN	Variable kepemimpinan, disiplin kerja, dan komunikasi	Tidak terdapat Variabel Komunikasi	Terdapat Variabel Kepemimpinan,	Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Tirta Komara, Yuyu Sudia (2012)	KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT KOMISI PENYIARAN INDONESIA DAERAH PROVINSI JAWA BARAT	memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Provinsi Jawa Barat	pada penelitian penulis	Disiplin kerja dan Kinerja	Vol 6, No. 1, April 2012 Hal 39-50. ISSN 2443-0633
Christilia O. Posuma (2013)	KOMPETENSI, KOMPENSASI, DAN KEPEMIMPINAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA RUMAH SAKIT RATUMBUYSANG MANADO	Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada Rumah Sakit Ratumbuysang Manado. Secara parsial tidak semua variabel berpengaruh signifikan	Tidak terdapat Variabel Kompetensi, kompensasi pada penelitian penulis	Terdapat Variabel Kepemimpinan, dan Kinerja	JURNAL RISET EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS DAN AKUNTANSI. Vol. 1 Nomor 4 Desember Tahun 2013, Hal 646-656, ISSN 2303-1174
JELI NATA LIYAS (2007)	PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP DISIPLIN KERJA KARYAWAN PADA PT. BANK SYARIAH MANDIRI	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Duri.	Tidak Terdapat Variabel Kinerja	Terdapat Variabel Kepemimpinan dan Disiplin Kerja	Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam. Vol 2, No.2, Desember 2017, Hal 122-128. ISSN 2614-6894
Ida Ayu Brahmasari (2008)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi	Kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang signifikan	Tidak Terdapat Variabel Budaya Organisasi	Terdapat variabel kepemimpinan, Disiplin Kerja dan	Jurnal Aplikasi manajemen, Vol 7 No 1, Februari

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteinaprima Tbk	terhadap disiplin kerja karyawan di PT Central Proteinaprima Tbk	dan Pola Komunikasi	Kinerja	2009, Hal 238-250. ISSN 1693-5241

2.3 Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh individu untuk memberikan pengarahan dan pengaruh terhadap orang lain supaya mau dan mampu mengerjakan suatu hal.

Menurut Yukl (2005 : 2012) kepemimpinan diartikan sebagai “Kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.”

Sebagaimana yang telah dikemukakan diatas, jadi menurut saya dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena dengan adanya kepemimpinan dari atasan yang berjalan sesuai dengan harapan dari bawahan, dapat membuat seorang karyawan memiliki jiwa kepemimpinannya sendiri, dengan begitu para karyawan akan mampu untuk memimpin dirinya dan pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya pada suatu perusahaan. Selain itu, baik para karyawan maupun manajer akan mampu untuk berfikir kreatif dan inovatif untuk mengambil alternatif keputusan tindakan yang harus dilakukan, dapat mendorong maupun memotivasi diri sendiri untuk dapat melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, serta dapat ikut serta dalam menyampaikan ide atau gagasan demi tercapainya tujuan perusahaan secara optimal.

Indikator - indikator kepemimpinan Menurut Kartono (2008 : 34)

diantaranya sebagai berikut :

1. Kemampuan Mengambil Keputusan
2. Kemampuan Memotivasi
3. Kemampuan Komunikasi
4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan
5. Tanggung Jawab
6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Pernyataan tersebut diperkuat oleh jurnal Heri Herdiana (2016) bahwa Kepemimpinan sangat diperlukan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Dimana setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Ketika pemimpin menunjukkan kepemimpinan yang baik, para karyawan akan berkesempatan untuk mempelajari perilaku yang tepat untuk berhadapan dengan pekerjaan mereka, dengan demikian karyawan akan mampu melaksanakan pekerjaannya secara mandiri.

Selain itu, kepemimpinan dapat mempengaruhi disiplin kerja, dimana kepemimpinan disini diartikan sebagai kesadaran karyawan untuk mengatur dan mengarahkan baik pekerjaan maupun kehidupannya supaya tercapainya integrasi yang baik antara tujuan perusahaan dan tujuan ia bekerja. Dengan demikian apabila keduanya telah dapat dilaksanakan dengan baik, tentu karyawan akan

mampu mengarahkan dan mengatur dirinya untuk mentaati tugas dan tanggung jawab serta aturan yang berlaku di perusahaan sebagai tindakan dari disiplin kerja.

Hal ini diperkuat dengan jurnal Jeli Nata Liyas (2017) bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi disiplin kerja. Dengan mematuhi aturan yang telah diberikan oleh pimpinan, diharapkan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dapat tercapai dengan maksimal sesuai dengan ketentuan yang diberikan oleh perusahaan.

Maka dari itu, perilaku disiplin dari para karyawan perlu diperhatikan, karena disiplin dapat membuat karyawan menepati standar operasional perusahaan yang berlaku, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat terwujud.

Menurut Siagian (2002 : 305), disiplin kerja 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.

Sebagaimana yang telah di kemukakan diatas, jadi menurut saya dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap yang dilakukan sesuai dengan aturan atau ketentuan yang berlaku. Kesesuaian sikap dengan aturan yang berlaku mendorong karyawan untuk berusaha memenuhi tugas, wewenang dan tanggung jawab dengan baik, serta menjauhkan karyawan dari tindakan pelanggaran aturan yang akan merugikan perusahaan. Dengan demikian disiplin kerja dapat mendorong kinerja karyawan.

Adapun Menurut Malayu (2014 : 194), indikator disiplin kerja adalah sebagai berikut :

1. Ketaatan
2. Tepat waktu
3. Keseragaman dalam berpakaian
4. Keteladanan Sikap,
5. Kejujuran
6. Menciptakan suasana kerja yang baik

Pernyataan tersebut dikuatkan dengan jurnal Nova Syafrina (2017) bahwa disiplin dapat menentukan kinerja karyawan, disiplin merupakan sebuah titik awal dalam mencapai kesuksesan bagi perusahaan. Penerapan disiplin didalam sebuah perusahaan sangatlah penting agar semua karyawan yang ada didalam perusahaan tersebut bersedia dengan sukarela mematuhi dan mentaati segala peraturan yang berlaku tanpa ada paksaan.

Disiplin kerja yang baik dapat dilihat dari tingginya kesadaran pada karyawan dalam mematuhi serta mentaati segala peraturan yang berlaku dan besarnya rasa tanggung jawab akan tugas dari masing - masing karyawan. Sehingga disiplin akan mamapu mendorong karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik berdasarkan tugas, tanggung jawab dan wewenang yang dimilikinya.

Disiplin merupakan sebuah sikap atau pola tingkah laku seseorang dalam mentaati tata tertib atau peraturan yang berlaku. sikap atau pola tingkah laku seseorang akan dapat dipengaruhi salah satunya oleh sifat, karakteristik atau kepribadian, melalui kepribadian masa lampau, persyaratan tugas, budaya organisasi, harapan dan perilaku rekan kerja, pengalaman masa lampau serta

perilaku pemimpin dan harapan bawahan. Dimana karakteristik atau kepribadian merupakan salah satu persyaratan untuk dapat membangun sebuah kepemimpinan. Sehingga disiplin akan mampu untuk membentuk kepemimpinan seseorang.

Pernyataan ini diperkuat dalam Yakob Tomatala (2007 : 249) yang menyatakan bahwa Faktor disiplin dalam kepemimpinan merupakan sesuatu yang sangat penting, Seseorang atau Pemimpin bisa dapat menggunakan disiplin guna mengekspresikan sikapnya terhadap bawahan maupun pekerjaannya. Disiplin yang baik dan benar dalam kepemimpinan akan selalu membangun serta membawa kemajuan dalam suatu organisasi.

Maka apabila kepemimpinan dan disiplin kerja pada satu perusahaan telah berjalan dengan baik, tentu akan dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Menurut Colquitt dalam Kasmir (2015 : 183) mengatakan, kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan sesuai dengan pengertian di atas bahwa, kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode waktu tertentu.

Menurut Mangkunegara (2011 : 67) Indikator Kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kualitas

2. Kuantitas
3. Tanggung Jawab
4. Kerjasama
5. Inisiatif

Pernyataan ini diperkuat oleh jurnal, Lilis Karnita Soleha, Anton Tirta Komara, Yuyu Sudia (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang dapat memengaruhi bawahannya bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Selain itu salah satu upaya yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan mendisiplinkan karyawannya. Dengan diterapkannya disiplin, maka akan muncul dalam diri karyawan tersebut mental yang baik dan terbina, paham akan tugas dan tanggung jawabnya serta perubahan sikap perilaku.

Sehingga dapat kita simpulkan bahwa Kepemimpinan dan Disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinann yang baik adalah ketika pemimpin mampu memberikan pengaruh kepada bawahan untuk memiliki jiwa kepemimpinan yang akan membuat karyawan mandiri, kreatif, inovatif, dalam melaksanakan pekerjaan, serta disiplin kerja yang baik adalah ketika karyawan mendapatkan kepuasan kerja, yang akan mendorong kinerja karyawan itu sendiri.

Maka kinerja karyawan akan tetap terjaga apabila kepemimpinan dan disiplin kerja telah dilaksanakan dengan baik oleh setiap karyawan. dengan

demikian jelaslah bahwan kepemimpinan dan disiplin kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian secara umum yaitu :

“Terdapat Pengaruh antara Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan” {Suatu Penelitian Terhadap Karyawan Departemen POSTRANS di PT. POS INDONESIA (Persero) Cabang Tasikmalaya}.