BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka berisi studi pustaka terhadap buku, artikel, jurnal ilmiah, penitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian. Uraian kajian pustaka diarahkan untuk menyusun kerangka pemikiran atau konsep yang akan digunakan dalam penelitian. Adapun tinjauan pustaka pada penelitian ini meliputi Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan.

2.1.1. Kepemimpinan

2.1.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi disiplin dan kinerja karyawan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Untuk mencapai semua itu seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam melakukan pengarahan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Menurut **Heidjrachman (2000:217)** kepemimpinan adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain dan di dalam mengerjakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan bantuan orang lain.

Sedangkan menurut **Hasibuan (2007:170)** kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut **Rivai (2004:2)** arti kepemimpinan sangatlah bervariasi sebanyak orang mencoba untuk mendefinisikannya. Namun Rivai menekankan menjadi beberapa definisi bahwa pada hakekatnya kepemimpinan adalah:

- Proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat ddalam mencapai tujuan bersama.
- Kemapuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut dan situasi tertentu.
- Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Sumber pengaruh dapat secara formal ada bila seorang pemimpin memiliki posisi manajerial di dalam sebuah organisasi. Sedangkan sumber pengaruh tidak formal muncul diluar struktur organisasi formal. Dengan demikian seorang pemimpin dapat muncul dari dalam organisasi atau karena ditunjuk secara formal. Dengan demikian pengaruh pemimpin sangat

ditentukan oleh statusnya, yaitu sebagai pemimpin formal atau pemimpin informal yang masing-masing dapat dibedakan.

Dari pengertian kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan lebih yang dimiliki oleh seseorang (baik dalam organisasi atau tidak) untuk mempengaruhi dan membujuk orang-orang yang ada dalam lingkungannya, agar mereka berrsedia bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2.1.1.2. Ciri – ciri Kepemimpinan

Menurut **Davis** yang dikutip oleh **Reksohadiprojo** dan **Handoko (2003:90-91)** ciri – ciri utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:

a) Kecerdasan (*intelligence*)

Penelitian – penelitian pada umumnya menunjukan bahwa seorang yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.

b) Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (*Social Maturity and Breadht*)

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang serta mempunyai kegiatan dan perhahatian yang luas

c) Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relative mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intristic.

d) Sikap – sikap hubungan manusiawi

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut – pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada bawahannya dan mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi pula.

Disamping itu untuk melihat gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator.

2.1.1.3. Indikator Kepemimpinan

Menurut **Siagian (2002:121)** indikator – indikator yang dapat dilihat sebagai berikut:

a) Iklim saling mempercayai
b) Penghargaan terhadap ide bawahan
c) Memperhitungkan perasaan pada bawahan
d) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan
e) Perhatian pada kesejahterahan bawahan
f) Memperhitungkan faktor kepuasan para bawahan dalam menyelesaikan tugas – tugas yang dipercayakan padanya
g) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional

Indikator lain menyatakan bahwa dari kepemimpinan dapat dilihat. Menurut

Kartini Kartono (2005:93) fungsi kepemimpinan adalah : (a) Memandu, menuntun, membimbing dan membangun bawahannya; (b) Memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja; (c) Mengemudikan organisasi; (d) Menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik; (e) Memberikan supervise atau pengawasan yang efisien.

2.1.1.4. Tanggung Jawab dan Wewenang Kepemimpinan

Tanggung jawab kepemimpinan menurut Ranupandojo dengan mengutip pendapat **Mijlus (2001:218)** menyatakan bahwa tanggung jawab pemimpin:

- Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realitas (dalam arti kuantitas, kualitas, keamanan dan sebagainya),
- Melengkapi para karyawan dengan sumberdaya yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
- Mengkomunikasikan pada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
- Memberikan susunan imbalan atau hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi
- Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
- Menghilangkan hambatan untuk pelakksanaan pekerja yang efektif.
- Menilai pelaksanaan pekerjaan yang efektif
- Menilai pelaksanaan pekerja dan mengkomunikasikan hasilnya

- Menunjukan perhatian kepada bawahan, yang penting dalam hal ini adalah tanggung jawab dalam memadukan seluruh kegiatan dan mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

2.1.1.5. Peran Kepemimpinan

Menurut pendapat Stogill, yang dikutip oleh **Sugandha (2001:99)**, beberapa peranan yang harus dimiliki:

1) Integration, yaitu tindakan tindakan yang mengarah pada peningkatan koordinasi.
2) Communication, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada meningkatnya saling pengertian,penyebaran informasi (transmission of information)
3) Product Emphasis, yaitu tindakan-tindakan yang berorientasi pada volume pekerjaan yang dilakukan.
4) Fraternization, yaitu tindakan-tindakan yang menjadikan pemimpin bagian dari kelompok.
5) Organization yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada perbedaan dan penyesuaian daripada tugas-tugas.
6) Evaluation, yaitu tindakan-tindakan yang berkenaan dengan pendistribusian ganjaran- ganjaran atau hukuman-hukuman.
7) Innitation, yaitu tindakan-tindakan yang menghasilkan perubahan-perubahan pada kegiatan organisasi.
8) Domination, yaitu tindakan-tindakan yang menolak pemikiran-pemikiran seseorang atau anggota kelompok.

2.1.2 Pengertian Disiplin

Menurut **Henry Simamora (2004:610)** :

> Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi. Tindakan disipliner menuntut suatu hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi standar yang ditatapkan. Tindakan disipliner yang efektif terpusat pada perilaku karyawan yang salah, bukan pada diri karyawan sebagai pribadi.

Sedangkan **Veithzal Rivai (2004:444)** mengemukakan bahwa :

> Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut **Bejo Siswanto (2005:292)**, Maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti :

1. Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan. yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok.
2. Tujuan khusus disiplin kerja:
   a. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
   b. Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu meberikan servis yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.

c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
e. Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2.1.2.1. Bentuk – Bentuk Disiplin

Hani Handoko (2001:208) mengemukakan bahwa terdapat dua tipe kegiatan pendisiplinan, yaitu :

1) Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Dengan cara ini para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa oleh pihak manajemen.

2) Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran-pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan disebut sebagai tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*). Sebagai contoh bisa berupa peringatan atau skorsing.

2.1.2.2. Indikator Disiplin Kerja

Menurut **H. Malayu Hasibuan (2007:194)** pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan seorang pegawai, di antaranya:

1. Tujuan dan kemampuan

   Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

   Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

3. Balas jasa

   Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas

jasa, semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4. Keadilan

   Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting, dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5. Waskat

   Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selau hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

6. Sanksi hukuman

   Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

7. Ketegasan

   Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani menindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya. Dengan demkian, pimpinan akan memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8. Hubungan kemanusiaan

   Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *Direct Single Relationship*, *Direct Group Relationship*, dan *Cross Relationship* hendaknya berjalan harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana kemanusiaan yang serasi serta memikat, baik secara vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya *Human Relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan

yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

Veithzal Rivai (2005: 444) menjelaskan bahwa, disiplin kerja memiliki beberapa komponen seperti :

1. Kehadiran. Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
2. Ketaatan pada peraturan kerja. Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Ketaatan pada standar kerja. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
4. Tingkat kewaspadaan tinggi. Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
5. Bekerja etis. Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

2.1.2.3. 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, 2004:450)**, 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 (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.

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.

2.1.3. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai denga tanggung jawab yang diberikan kepadanya **Mangkunegara (2001:67)**.

Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, mengemukakan pengertian kinerja adalah

hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikanya.

Untuk mengetahui kinerja pegawai, karyawan harus ditetapkan standar kinerjanya. Standar kinerja merupakan tolok ukur bagi suatu perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan/ditargetkan sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar kinerja dapat juga dijadikan pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

Sedangkan **Suprihanto** dalam **(Srimulyo 1999 : 33)** mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

2.1.3.1.Tujuan dan Sasaran Penilaian Kinerja.

Tujuan Evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata –mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal –hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semuanya layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut **Veithzal Rivai (2003:312)** pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang

3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan

4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya

5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam:

   a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan.

   b. Kenaikan jabatan.

   c. Traning.

2.1.3.2. Faktor Penghambat Kinerja.

Selain pada sumber kesalahan dalam penilaian kinerja terdapat pula faktor yang didefinisikan **Veithzal Rivai (2003:317)** sebagai faktor yang dapat menghambat kinerja, dalam hal ini Veithzal mendifinisikan menjadi 3 (tiga) kelompok utama yaitu:

1. Kendala hukum/ legal.

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Apapun format penilaian kinerja yang digunakan oleh departemen SDM harus sah dan dapat dipercaya. Jika hal tersebut tidak dipenuhi, keputudan penempatan mungkin ditentang melanggar hokum ketenagakerjaan atau hukum lainnya. Keputusan tidak tepat mungkin dapat terjadi kasus pemecatan yang diakibatkan kepada kelalaian.

2. Bias oleh penilai (penyelia).

Setiap masalah yang didasarkan kepada ukuran subyektif adalah peluang terjadinya bias. Bentuk – bentuk bias yang umumnya terjadi adalah:

a. Hallo effect terjadi ketika pendapat pribadi penilai mempengaruhi pengurukan kinerja baik dalam arti positif dan kinerja jelek dalam arti negatif.
b. Kesalahan yang cenderung terpusat. Beberapa penilai tidak suk menempatkan karyawan ke dalam posisi ekstrim dalam arti ada karyawan yang dinilai sangat positif dan dinilai sangat negatif.
c. Bias terlalu lunak dan terlalu keras. Bias terlalu lunak terjadi ketika penilai cenderung begitu mudah dalam mengevaluasi kinerja karyawan.

3. Mengurangi bias penilaian.

Bias penilaian dapat dikurangi melalu standar penilaian dinyatakan secara jelas, pelatihan, umpan balik, dan pemilihan teknik penilaian kinerja yang sesuai.

Menurut **Mahmudi (2005 : 2)** faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor personal/individu, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, Motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer.

3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur Kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan, dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1.	Alwi Sudin, Sudarman (2010)	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Laweyan Kota Surakarta	Ketiga variabel bebas secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh terhadap kinerja	Menggunakan 4 variabel sedangkan saya 3 variabel	Sama-sama mengunakan variable kepemimpinan, dan kinerja.
2.	Keke T. Aritonang, M.Pd (2005)	Kompensasi Kerja, Disiplin Kerja Guru dan Kinerja Guru SMP Kristen BPK PENABUR Jakarta	Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat disimpulkan terdapat	Terdapat perbedaan pada variabel bebas kompensasi kerja	Sama-sama mengguna kan variabel disiplin kerja dan kinerja.

			hubungan yang signifikan antara kompensasi, disiplin dan kinerja.		
3.	Anak Agung Wiranata (2011)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dan Stres	Terdapat hubungan antara kepemimpinan terhadap kinerja dan stress kerja karyawan	Perbedaan terletak pada variabel terikat yaitu stress kerja.	Sama menggunakan variable kepemimpinan dan kinerja.
4.	Wayan Gede Supartha (2007)	Pengaruh Kepemimpinan dan Kebijakan Ketenagakerjaan Pemerintah Daerah Terhadap Disiplin dan Produktivitas Tenaga Kerja pada Perusahaan Garmen di Kota Denpasar	Kepemimpinan perusahaan garmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin tenaga kerja pada perusahaan garmen dikota Denpasar	Menggunakan 4 variabel sedangkan saya menggunakan 3 variabel.	Sama menggunakan variable kepemimpinan, disiplin, dan kinerja.
5.	Deni Susanti (2012)	Pengaruh Efektifitas Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten TULUNGAGUNG	Ada pengaruh yang signifikan antara keefektifan kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai di dinas perhubunga	Pada penelitian ini variabel terikat disiplin kerja	Sama-sama menggunakan kuesioner

			n, komunikasi dan informatika kabupaten tulungagung		
6.	Lila Tintami, Dr. Ari Pradhanawati, M.S, Dr. Hari Susanto N., M.Si (2012)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Disiplin Kerja Pada Karyawan Harian SKT Megawon II PT. Djarum Kudus	Terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan	Dalam penelitian ini terdapat budaya organisasi sebagai variabel bebas	Kinerja karyawan sebagai variabel terikat
7.	Eka Idham Iip K Lewa, Subowo (2005)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. pertamina (Persero) daerah Operasi Hulu Jawa Barat, Cirebon	Dari ketiga variabel independen tersebut variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan	Menggunakan 4 variabel sedangkan saya menggunakan 3 variabel.	Terdapat variabel kepemimpinan dan kinerja.
8.	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada	Terdapat hubungan yang signifikan antara motivasi kerja, kepemimpinan dan	Menggunakan 4 variabel sedangkan saya menggunakan 3 variabel.	Terdapat variabel kepemimpinan dan kinerja.

		Kinerja perusahaan (Studi Kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)	budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan kinerja		

2.2 Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan atau bimbingan, maka hubungan antara tujuan perseorangan dan tujuan organisasi menjadi renggang (lemah). Keadaan ini menimbulkan situasi dimana perseorangan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya, sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian sasaran-sasarannya. (Handoko 2003:290-291) juga mengungkapkan kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk memepengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Kepemimpinan yang baik dan tegas juga akan membuat disiplin kerja karyawan yang meningkat, Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, serta masyarakat pada umumnya. Melalui disiplin akan mencerminkan kekuatan, karena biasanya seseorang yang berhasil dalam karyanya, studinya biasanya adalah mereka yang memiliki disiplin yang tinggi. Seseorang yang sehat dan kuat biasanya pun memiliki disiplin yang baik, dalam arti ia memiliki keteraturan di dalam menjaga dirinya. Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan

karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Veithzal Rivai 2004:444)

Untuk mencapai tujuan perusahaan tidaklah semudah membalikkan telapak tangan, karena dalam kenyataannya perusahaan menghadapi berbagai tantangan kedepan yang harus dihadapinya. Salah satu tantangan tersebut adalah jenis kepemimpinan yang diterapkan pada karyawan dan disiplin kerja karyawan. Serta perusahaan pun perlu memperhatikan tingkat kinerja para karyawan, sehingga perusahaan mampu meninjau sejauh mana kepemimpinan dan disiplin kerja mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel

2.2.1.1 Keterkaitan Antara Variabel Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat sekarang ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi

kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh **Edy Sutrisno (2009:233)** menyatakan "Implikasi kepemimpinan terhadap karyawan perusahaan maksudnya adalah seberapa jauh pimpinan perusahaan mampu mentransformasi pendekatan teori-teori kepemimpinan sebagai pedoman dalam melakukan tugasnya. Sehingga pimpinan perusahaan memilki kemampuan mempengaruhi dan memberikan motivasi kepada karyawannya, yang berdampak pada peningkatan kinerja".

2.2.1.2 Keterkaitan Antara Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan

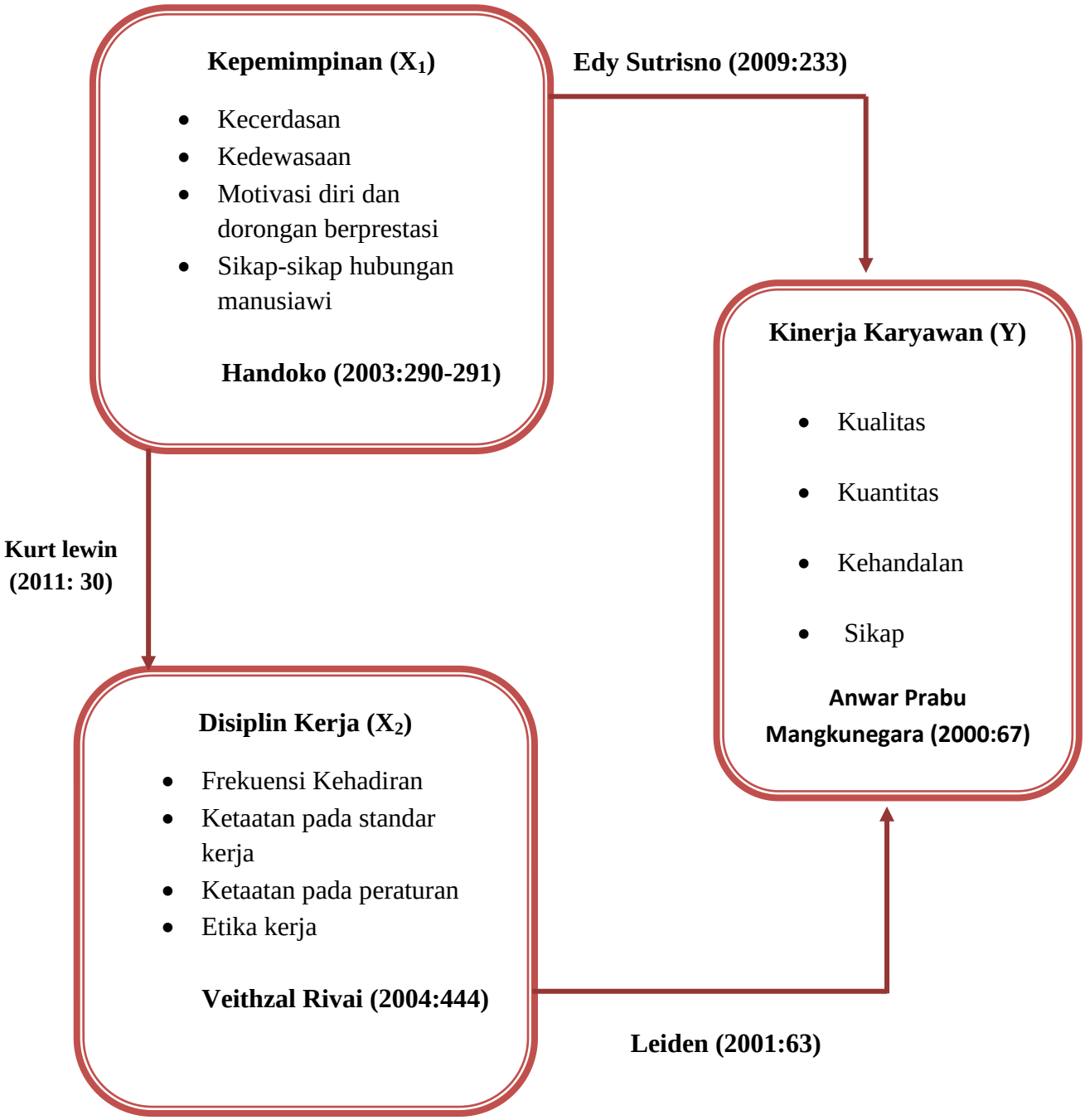
Disiplin yang baik dari karyawan akan menunjukan bahwa suatu perusahaan dapat memelihara dan menjaga loyalitas maupun kualitas karyawannya. Selain itu, dengan mengetahui disiplin kerja karyawan maka nilai kinerja dari para karyawan pun akan dapat diketahui. Hal tersebut dikarenakan disiplin kerja dan kinerja karyawan memiliki keterhubungan, sesuai dengan penjelasan **Leiden (2001:63)** mengemukakan bahwa "Dengan ditegakannya disiplin maka dapat mengatasi masalah kinerja yang buruk dan memperkuat pengaruh prilaku kerja pegawai dalam kelompok atau organisasi. Apabila disiplin dapat dilaksanakan dengan baik serta tidak menunda waktu maka masalah kinerja tidak dibiarkan menjadi parah, dan kemungkinan masalah yang terjadi dapat diatasi secara tepat dan mudah".

2.2.1.3 Keterkaitan Antara Kepemimpinan dan Disiplin Kerja

Menurut **Kurt Lewin dalam Nurdiana (2011:30)** bahwa pembentukan prilaku disiplin dipengaruhi oleh faktor kepribadian dan faktor lingkungan yaitu kualitas kepemimpinan, kesejahteraan dan system penghargaan. Seorang manajer dikatakan efektif dan berkualitas dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. untuk memelihara dan meningkatkan disiplin yang baik adalah hal yang sulit karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

2.2.1.4 Keterkaitan Antara Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai sering menjadi masalah yang tidak pernah berhenti dalam suatu organisasi/instansi. Dengan demikian keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan baik kualitas maupun kuantitas tepat pada waktu menunjukan baik atau tidaknya kinerja pegawai tersebut. Hal ini mengacu pada teori **Soedarmayanti (2001)** bahwa faktor disiplin dan kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja.



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dibutuhkan suatu pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah terdapat hubungan variabel *independent* terhadap variabel *dependent*.

Hipotesis adalah jawaban sementara yang secara teoritis dianggap paling mungkin dan paling tinggi tingkat kebenarannya. Menurut Umi Narimawati (2007:73) "Hipotesis dapat dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan variabel yang akan diuji kebenarannya". Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang akan dinyatakan.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) bahwa sebagai berikut:

H_1 : Diduga Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada Dana Pensiun Telkom Bandung dikategorikan baik

H_2 : Pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja pada Dana Pensiun Telkom Bandung diasumsikan signifikan positif

H_3 : Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada dana Pensiun Telkom Bandung diasumsikan signifikan positif baik secara parsial maupun simultan