

## **BAB II**

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

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Widodo (2015:2) menjelaskan “manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan sumber daya manusia, mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimasikan pendayagunaan sumber daya yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi dimana sumber daya manusia itu berbeda.”

Menurut Afandi (2018:3), “manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Sedangkan menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15), “manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya atau tenaga

kerja yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.”

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia mulai dari perencanaan hingga pemberhentian sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dijelaskan menurut Sedarmayanti (2017:6-8) bahwa terdapat dua fungsi manajerial manajemen sumber daya manusia dan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia dengan penjelasan sebagai berikut.

#### **1. Fungsi manajerial manajemen sumber daya manusia**

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

Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan perhatian untuk fungsi perencanaan.

#### b. Pengorganisasian

Setelah rangkaian tindakan yang akan dilakukan ditetapkan, maka akan ditetapkan organisasi beserta pegawai untuk melaksanakannya. Organisasi adalah alat mencapai tujuan, sumber daya manusia membentuk organisasi dalam merancang struktur hubungan antara jabatan, kepegawaian, dan faktor fisik.

#### c. Pengawasan

Fungsi pengawasan adalah untuk mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan, diambil tindakan koreksi atau penyusunan kembali rencana untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat dihindari.

### 2. Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia

#### a. Pengadaan

Pengadaan sumber daya manusia kegiatan memperoleh sumber daya manusia yang tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan sumber daya manusia menjadi lingkup pekerjaan atau tanggung jawab divisi sumber daya manusia. Pengadaan

sumber daya manusia meliputi perencanaan sumber daya manusia, penarikan sumber daya manusia, mengadakan seleksi sumber daya manusia, penempatan dan orientasi.

b. Pengembangan sumber daya manusia

Pegawai harus dikembangkan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik. Pengembangan merupakan proses pendidikan jangka panjang, dimana pegawai manajerial mempelajari konsep dan teori secara otomatis.

c. Pemberian kompensasi atau balas jasa

Fungsi balas jasa merupakan pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada pegawai atas kontribusi mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

d. Pengintegrasian pegawai

Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh keamanan kepentingan pegawai, perusahaan, dan masyarakat. Perusahaan perlu memahami perasaan dan sikap pegawai untuk menjadi bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan atau kebijakan terkait masalah sumber daya

manusia, seperti keluhan, tuntutan, tindakan disiplin, unjuk rasa, pemogokan, sabotase, dan lain-lain.

e. Pemeliharaan pegawai

Fungsi pemeliharaan pegawai berkaitan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan adalah sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan kondisi fisik pegawainya.

f. Pemutusan hubungan kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja akan kompleks dan penuh tantangan karena pegawai akan meninggalkan perusahaan walaupun belum habis masa kerjanya. Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat tindakan pemutusan hubungan kerja, seperti memberi uang pesangon, uang ganti rugi, dan hak pensiun.

### **2.1.3 Metode Pendekatan Sumber Daya Manusia**

Pendekatan manajemen sumber daya manusia menurut Sihombing, Gultom dan Sidjabat (2015:6) terbagi menjadi empat yaitu :

a. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Pendekatan sumber daya manusia merupakan pendekatan yang menekankan pada pengelolaan dan pendayagunaan yang memperhatikan hak asasi manusia.

b. Pendekatan Manajerial

Pendekatan manajerial merupakan pendekatan yang menekankan pada tanggung jawab menyediakan dan melayani kebutuhan sumber daya manusia departemen lain.

c. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem merupakan pendekatan yang menekankan pada tanggung jawab subsistem dalam organisasi.

d. Pendekatan Proaktif

Pendekatan proaktif merupakan pendekatan yang menekankan pada kontribusi terhadap karyawan, manajer, dan organisasi dalam memberikan pemecahan masalah.

## **2.2 Disiplin Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Menurut Sutrisno (2016:89) disiplin adalah “perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai

dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.” Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan. Melalui disiplin akan mencerminkan kekuatan, karena biasanya seseorang yang berhasil dalam karyanya adalah mereka yang memiliki disiplin tinggi.

Sedangkan menurut Sinambela (2016:335) disiplin kerja adalah “kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan.”

Menurut Keith Davis (Mangkunegara, 2015:129) disiplin kerja dapat diartikan sebagai “pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.”

Kesimpulan yang dapat ditarik dari beberapa definisi diatas, disiplin kerja adalah sikap penting sebagai alat penggerak dimana seseorang dapat menghargai dan mentaati peraturan yang ada dan siap menerima sanksi-sanksi sebagai pertanggung jawaban bila melanggar.

### 2.2.2 Pelaksanaan Disiplin Kerja

Organisasi atau perusahaan yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi.

Menurut Singodimedjo (Sutrisno, 2016:94) peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin antara lain :

- a. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.
- b. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- c. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
- d. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.

Disiplin perlu untuk mengatur tindakan kelompok, dimana setiap anggotanya harus mengendalikan dorongan hatinya dan bekerja sama demi kebaikan bersama. Dengan kata lain, mereka harus secara sadar tunduk pada aturan perilaku yang diadakan oleh kepemimpinan organisasi, yang ditujukan pada tujuan yang hendak dicapai. Dalam pelaksanaan disiplin kerja, peraturan dan ketetapan perusahaan hendaknya masuk akal dan bersifat adil bagi seluruh karyawan. Selain itu, hendaknya peraturan tersebut juga



dikomunikasikan sehingga para pegawai tahu apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak (Ranupandoyo dan Masnan) dalam Sutrisno (2016:94).

### 2.2.3 Dimensi Disiplin Kerja

Pada dasarnya ada banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Menurut Singodimedjo (Sutrisno, 2016:94) disiplin kerja dibagi kedalam empat dimensi di antaranya adalah :

#### a. Taat terhadap aturan waktu

Dimensi taat terhadap aturan waktu diukur dengan menggunakan indikator :

- 1) Jam masuk kerja yang tepat waktu.
- 2) Jam pulang yang tepat waktu.
- 3) Jam istirahat yang tepat waktu.

#### b. Taat terhadap peraturan perusahaan

Dimensi taat terhadap peraturan perusahaan diukur dengan menggunakan indikator :

- 1) Cara berpakaian yang rapih.
- 2) Bertingkah laku dalam pekerjaan.

c. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Dimensi taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan diukur dengan menggunakan indikator :

- 1) Bekerja sesuai dengan jabatan dan tugas.
- 2) Memiliki rasa tanggung jawab dalam bekerja.
- 3) Berhubungan dengan unit kerja.

d. Taat terhadap peraturan lainnya

- 1) Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

#### 2.2.4 Macam-Macam Disiplin Kerja

Ada dua bentuk disiplin kerja, Mangkunegara (2015:129) adalah :

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan karyawan mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan karyawan berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Disiplin preventif merupakan suatu sistem

yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan karyawan dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

### **2.2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Singodimedjo (Sutrisno, 2016:89) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan jasas basa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan.

b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.

c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.

e. Ada tidaknya pengawasan pemimpin

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.

g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain :

- 1) Saling menghormati, bila bertemu dilingkungan pekerjaan.
- 2) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- 3) Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- 4) Memberitahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan, kemana dan untuk apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

## 2.3 Kompetensi

### 2.3.1 Pengertian Kompetensi

Menurut Wibowo (2016:271) kompetensi adalah “suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandaskan atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.” Sedangkan menurut Clelland dalam Sedarmayanti (2015:126) menyatakan kompetensi adalah “karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dalam pasal 167 huruf d merupakan informasi mengenai kemampuan PNS dalam melaksanakan tugas jabatan.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandaskan atas dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir seseorang, serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, seorang pelaksana yang unggul adalah mereka yang menunjukkan kompetensi pada skala tingkat lebih tinggi, dengan frekuensi lebih tinggi, dan dengan hasil baik daripada pelaksana biasa rata-rata. Oleh karena itu, kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang

dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

### **2.3.2 Dimensi dan Indikator Kompetensi**

Menurut Spencer dalam Wibowo (2016:272) menyatakan bahwa “kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.” Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi yaitu sebagai berikut :

a. Niat adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Niat mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu. Indikator-indikator niat adalah sebagai berikut :

- 1) Dorongan kebutuhan ekonomi,
- 2) Dorongan kebutuhan sosial,
- 3) Dorongan kebutuhan psikologis.

b. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Indikator-indikator sifat adalah sebagai berikut :

- 1) Watak,
- 2) Sifat,
- 3) Sikap.

c. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam situasi, hal itu merupakan bagian dari konsep diri seseorang. Indikator-indikator konsep diri adalah sebagai berikut :

- 1) Penampilan,
- 2) Tutar bahasa,
- 3) Perilaku.

d. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya digunakan dalam pekerjaan. Indikator-indikator pengetahuan adalah sebagai berikut :

- 1) Pengetahuan tentang prosedur pelayanan,
- 2) Pengetahuan tentang teknis pelayanan.

e. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analisis dan konseptual. Indikator-indikator keterampilan adalah sebagai berikut :

- 1) Keterampilan manajerial,
- 2) Keterampilan teknis,
- 3) Keterampilan sosial.



### 2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dipengaruhi. Wibowo (2016:283) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut :

a. Keyakinan dan Nilai-Nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan intruksi, praktik, dan umpan balik.

Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

### c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya. Orang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan seperti tersebut.

Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategis kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategis bertahun-tahun. Pengalaman merupakan elemen penting kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman.

### d. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan

bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan. Orang yang cepat marah mungkin sulit untuk menjadi kuat dalam penyelesaian konflik daripada mereka yang mudah mengelola respns emosionalnya.

e. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seorang bawahan.

Apabila manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, mereka akan sering menemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang memengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi bekerja seseorang pada hasil, kemampuan memengaruhi orang lain, meningkatnya inisiatif, dan sebagainya. Pada gilirannya, peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi pun menjadi meningkat.

f. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai

atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat memengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengar orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

Mengatasi pengalaman yang tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi. Akan tetapi, tidak beralasan mengharapkan pekerja mengatasi hambatan emosional tanpa bantuan banyak diantaranya dianggap tabu dalam lingkungan kerja.

#### g. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

#### h. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut :

- 1) Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa diantara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.

- 2) Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- 3) Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- 4) Filosofi organisasi, visi, misi, dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- 5) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- 6) Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- 7) Proses organisasional yang mengembangkan pimpinan secara langsung memenuhi kompetensi kepemimpinan.

## **2.4 Kepemimpinan**

### **2.4.1 Pengertian Kepemimpinan**

Menurut Umi dan Hartono (2016:48) “kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipengaruhi seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Menurut Sunyoto (2015:83), “kepemimpinan merupakan proses yang dilakukan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain, membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam suatu kelompok dan organisasi.”

Sedangkan menurut Sutikno (2104:15) kepemimpinan adalah “kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok.”

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinya.

#### **2.4.2 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Suatu situasi akan menyenangkan jika pemimpin diterima para pengikutnya, tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas dan penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin. Seperti yang dikembangkan menurut Edison et. al (2016: 109) dimensi dan indikator kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasi dengan baik.
  1. Memiliki strategi bisnis yang jelas dan realistis
  2. Strategi bisnis dikomunikasikan dengan baik kepada anggota
  3. Anggota percaya terhadap pemimpin dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.
- b. Kepedulian terhadap anggota
  1. Memberikan perhatian dan memotivasi kerja anggota
  2. Peduli terhadap setiap permasalahan yang dihadapi para anggota
  3. Memperhatikan lingkungan dan kenyamanan bekerja
- c. Merangsang anggota
  1. Merangsang anggota untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian dalam usaha meningkatkan kompetensi.
  2. Merangsang anggota untuk memiliki tekad dalam menyelesaikan tugas dengan tuntas.
  3. Mengajak seluruh anggota untuk berorientasi pada kualitas.
- d. Menjaga kekompakan tim
  1. Mengajak anggota untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis.
  2. Menyelesaikan setiap konflik antar anggota dengan baik

e. Menghargai perbedaan dan keyakinan

1. Menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan yang lebih baik.
2. Mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

### 2.4.3 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan berkelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar instansi tersebut. Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Rivai (2013:34), yaitu :

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.



#### b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

#### c. Fungsi Partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

#### d. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

#### e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

### 2.4.4 Teori Kepemimpinan

Menurut Siagian (Sedarmayanti, 2016:274) mengutarakan tentang berbagai teori kepemimpinan yang dibagi menjadi tiga bagian, yaitu :

- a. Teori genetik, kepemimpinan dibawa sejak manusia lahir ke dunia.
- b. Teori sosial, seorang pemimpin akan dapat menjadi pemimpin karena diciptakan oleh masyarakat.
- c. Teori ekologis, calon pemimpin, sedikit banyak telah membawa bakat sejak lahir, tetapi bakat saja belum cukup dijadikan modal memimpin, karena itu bakat harus dilengkapi dengan pendidikan dan pengalaman hidup.

Sedangkan Rustandi (Sedarmayanti, 2016:274) mengemukakan tiga pendekatan dalam teori kepemimpinan yaitu :

a. Pendekatan bakat

Pemimpin muncul karena memang sudah mempunyai bakat kepemimpinan dalam dirinya, sehingga dengan bakat itu ia berhasil menjadi seorang pemimpin.

b. Pendekatan situasional

Bahan bakat yang menentukan keberhasilan seorang pemimpin, tetapi diyakini bahwa situasi yang menyebabkan munculnya seorang pemimpin.

c. Pendekatan bakat dan situasional

Merupakan teori gabungan antara pendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bersama bakat dengan pemimpin yang lahir karena tuntutan situasi.

#### **2.4.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

Menurut Setiawan dan Muhith (2013:31) ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan dalam organisasi, yaitu :

- a. Kepribadian (*personalty*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan

- b. Harapan dan perilaku atasan
- c. Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan
- d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan
- e. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
- f. Harapan dan perilaku rekan.

## **2.5 Kinerja**

### **2.5.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Afandi (2018:83) kinerja adalah “hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.”

Menurut Mangkunegara (2015:67) kinerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Sedangkan menurut Fahmi (2016:176) kinerja adalah “hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya dan tidak melanggar hukum, moral, dan etika yang ada.

### **2.5.2 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2014:9) terdapat beberapa dimensi dan juga indikator dari kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

#### **a. Kualitas Kerja**

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

Dimensi Kualitas kerja dapat diukur dengan menggunakan indikator :

- 1) Kerapihan
- 2) Ketelitian
- 3) Kemampuan

b. Kuantitas

Menunjukkan banyak jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

Dimensi kuantitas dapat diukur dengan indikator :

- 1) Kecepatan
- 2) Kepuasan

c. Tanggung Jawab

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

Dimensi tanggung jawab dapat diukur dengan indikator :

- 1) Hasil kerja
- 2) Mengambil keputusan
- 3) Sarana dan prasarana

d. Kerjasama

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

Dimensi kerjasama dapat diukur dengan indikator :

- 1) Jalin kerjasama
- 2) Kekompakan

e. Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengantisipasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

Dimensi inisiatif dapat diukur dengan menggunakan indikator :

- 1) Kemandirian

### 2.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2016:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam

mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in place, the man on the right job*).

b. Faktor Motivasi

Motivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai.

Mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

#### **2.5.4 Kriteria Kinerja Karyawan**

Terdapat tiga kriteria menurut Afandi (2018:85) yaitu sebagai berikut :



- a. Kriteria berdasarkan sifat memuaskan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
- b. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi karyawan yang membutuhkan hubungan personal. Sebagai contoh apakah sumber daya ramah atau menyenangkan.
- c. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan dengan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Dalam penulisan penelitian ini penulis mencari berbagai sumber informasi terlebih dahulu baik dari jurnal maupun skripsi yang sudah ada sebelumnya dengan judul yang sama oleh judul penelitian penulis. Hal ini

dilakukan untuk mengetahui serta membandingkan hasil yang diperolehnya sebagai bahan pertimbangan dan landasan teori-teori yang akan digunakan dalam penulisan penelitian ini. Adapun penelitian yang diambil adalah :

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

No	Nama Peneliti/ Tahun/Judul	Variabel Penelitian	Metode/ Alat Analisis	Hasil
1.	Sulistyono Slamet Ahmadi/2018/ Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan, Dan Dsiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pertahanan Kabupaten Bogor	Variabel Independen: X1= Kompetensi X2= Kepemimpinan X3 = Disiplin Kerja  Variabel Dependen (Y)= Kinerja	Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan disiplin juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2.	Andi Juned/2016/ Pengaruh Dsiplin, Kompetensi Dan	Independen: X1= Disiplin X2= Kompetensi X3 = Kepemimpinan	Metode analisis yang digunakan adalah analisis	Hasil penelitian diperoleh bahwa Dari hasil pengujian dengan uji

	Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Samarinda	Variabel Dependen (Y)= Kinerja	regresi linier berganda	regresi, Variabel disiplin, kompetensi dan kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Samarinda. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel disiplin terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Samarinda. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Samarinda. Ada pengaruh yang signifikan
--	---	--------------------------------	-------------------------	--

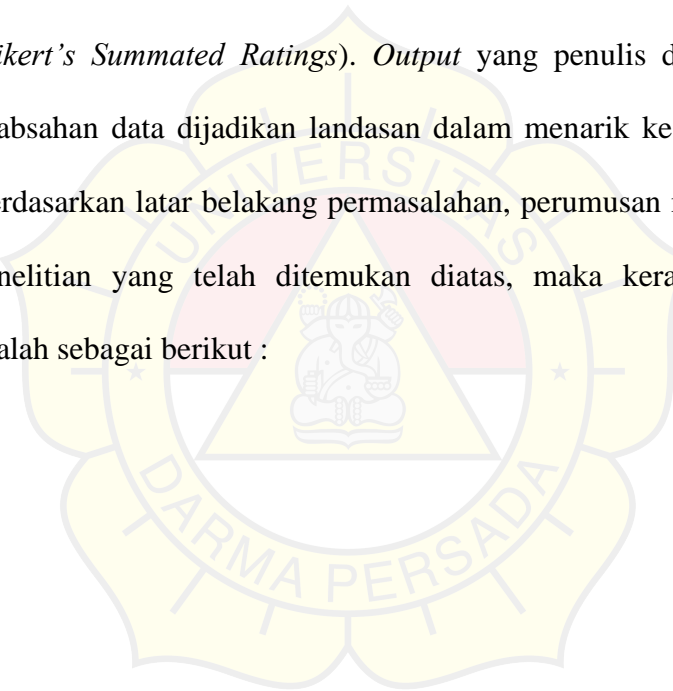
				antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Samarinda.
3.	Fandi, Adha//2017/ Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Disiplin Kerja dan Kompetensi Sosial Guru Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 6 Sijunjung Kecamatan Kamang Baru. Sarjana thesis, STKIP PGRI SUMATERA BARAT	Variabel Independen: X1= Kepemimpinan X2= Disiplin Kerja X3 = Kompetensi  Variabel Dependen (Y)= Kinerja	Metode analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) variabel kepemimpinan kepala sekolah, disiplin kerja dan kompetensi sosial guru secara bersama –sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dimana nilai $F_{hitung} 42,785 > F_{tabel} 2,93$ . Hal ini berarti $H_a$ diterima dan $H_0$ ditolak. (2) secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dimana nilai koefisien 0,307 dengan nilai

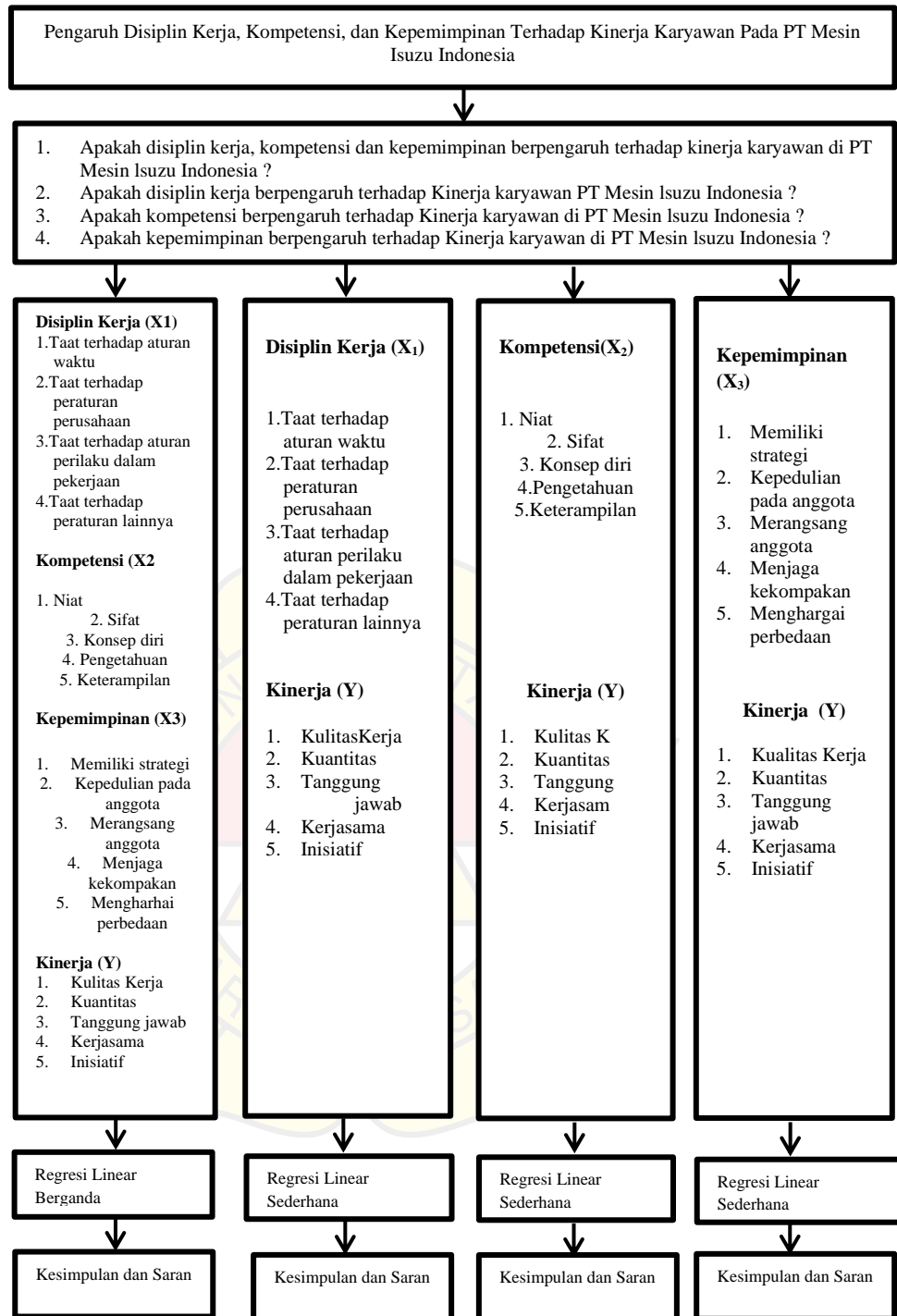
				<p>thitung 4,544 &gt; t tabel 1,69276 (3) variabel disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dimana nilai koefisien 0,260 dengan nilai thitung 6,305 &gt; t tabel 1,69276. (4) variabel kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dimana nilai koefisien 0,397 dengan nilai thitung 5,570 &gt; t tabel 1,69276.</p>
--	--	--	--	---

## 2.7 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2017 : 93) kerangka berpikir merupakan konseptual mengenai bagaimana satu teori berhubungan diantara berbagai faktor yang telah diidentifikasi penting terhadap masalah penelitian. Adapun masalah yang dianggap penting ini adalah kinerja karyawan.

Judul penelitian ini adalah “Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja di PT Mesin Isuzu Indonesia” berdasarkan latar belakang penelitian ini maka tujuan penelitian ini adalah untuk untuk mengetahui pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Untuk mengukur sikap dan pendapat para responden, penulis menggunakan metode skala Likert (*Likert's Summated Ratings*). *Output* yang penulis dapatkan dari uji-uji keabsahan data dijadikan landasan dalam menarik kesimpulan dan saran. Berdasarkan latar belakang permasalahan, perumusan masalah serta tujuan penelitian yang telah ditemukan diatas, maka kerangka pemikirannya adalah sebagai berikut :

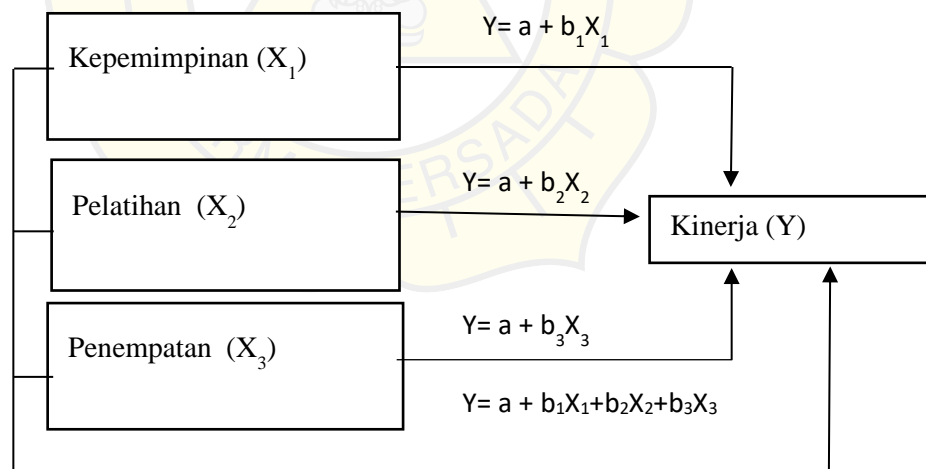




Sumber: Data diolah tahun 2020  
**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

## 2.8 Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:6) paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang digunakan. Dimana dalam penelitian ini menggunakan paradigma ganda dengan tiga variabel independen. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat terlihat pada gambar sebagai berikut :



Sumber : Sugiyono

**Gambar 2.2 Paradigma Penelitian**



Pada gambar diatas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel dimana terdapat tiga variabel independen yakni disiplin kerja ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ), kepemimpinan ( $X_3$ ) dan satu variabel dependen yakni Kinerja ( $Y$ ), dimana disiplin kerja ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ), kepemimpinan ( $X_3$ ) mempengaruhi Kinerja ( $Y$ ) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi :  $Y = a + bx$ . Berikutnya disiplin kerja ( $X_1$ ), kompetensi ( $X_2$ ), kepemimpinan ( $X_3$ ) mempengaruhi Kinerja ( $Y$ ) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3.$$

## 2.9 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2014 : 64) “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan”.

Berdasarkan rumusan masalah, maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan secara simultan.

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara disiplin kerja, kompetensi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Ha : Terdapat pengaruh antara variabel disiplin kerja, kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Ha : Terdapat pengaruh antara variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Ha : Terdapat pengaruh antara variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Ho : Tidak terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Ha : Terdapat pengaruh antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

