

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Disiplin Kerja

2.1.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja sangatlah penting bagi suatu perusahaan atau instansi pemerintah dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Tanpa adanya disiplin kerja yang baik sulit bagi suatu perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Kedisiplinan merupakan fungsi sumber daya manusia yang keenam dari fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin banyak disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja karyawan yang baik, sulit bagi perusahaan mencapai hasil kerja yang optimal.

Hasibuan (2019:193), “kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Latainer dalam Sutrisno (2019:87) mengartikan “disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai yang tinggi dari pekerjaan dan perilaku”.

Salah satu upaya untuk mengatasi penyebab tindakan *indisipliner* yang bertujuan untuk pertumbuhan organisasi yaitu memotivasi karyawan agar dapat

mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Adanya disiplin kerja sangat bermanfaat dalam mendidik karyawan untuk mematuhi peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku pada perusahaan tersebut sehingga akan menghasilkan kinerja yang optimal.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Tujuan disiplin baik secara kelompok maupun perorangan adalah untuk mengarahkan tingkah laku seseorang pada realita yang harmonis dan untuk menciptakan kondisi tersebut, terlebih dahulu harus diwujudkan keselerasan antara hak dan kewajiban karyawan.

2.1.2 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Disiplin merupakan suatu kegiatan manajemen untuk menjalankan standar dan prosedur organisasi. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja karyawan maka semakin tinggi prestasi kerja yang dicapai. Kurangnya kedisiplinan karyawan akan membuat perusahaan sulit mencapai hasil kerja yang optimal.

Sutrisno (2019:86) menyebutkan beberapa bentuk disiplin yang baik yang tercermin pada suasana, sebagai berikut :

- a. “Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- c. Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- d. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
- e. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan”.

Perusahaan berperan mengelola karyawannya agar mampu mematuhi segala peraturan, norma yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga setiap karyawan bekerja dengan disiplin dan efektif. Berbagai aturan dan norma yang ditetapkan oleh suatu perusahaan memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan kedisiplinan agar setiap karyawan dapat mematuhi dan melaksanakan peraturan tersebut. Aturan dan norma itu biasanya diikuti sanksi yang diberikan bila terjadi pelanggaran. Sanksi tersebut bisa berupa teguran baik lisan maupun tulisan, *skorsing*, penurunan posisi bahkan sampai pemecatan kerja tergantung dari besarnya pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Hal itu dilakukan bertujuan agar setiap karyawan bekerja dengan disiplin dan bertanggung jawab atas pekerjaannya. Bila karyawan memiliki disiplin kerja yang tinggi, diharapkan akan mampu menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat sehingga timbul kepuasan kerja.

Mangkunegara (2017:129) menyatakan ada dua bentuk disiplin kerja yang harus diperhatikan dalam mengarahkan karyawan untuk mematuhi aturan, yaitu :

- a. “Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri.
- b. Disiplin korektif, adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi

peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku”.

Hartatik (2018:190) mengemukakan beberapa jenis-jenis disiplin kerja, diantaranya yaitu: “(1) disiplin diri, (2) disiplin kelompok, (3) disiplin preventif, disiplin korektif, dan (5) disiplin progresif”.

Dari pendapat Hartatik jenis-jenis disiplin kerja tersebut dapat dijadikan sebagai pedoman untuk mengarahkan, mengatur serta mendidik karyawan agar tidak melakukan pelanggaran kerja sehingga tujuan dapat dicapai dengan maksimal, yaitu :

Ad. 1. Disiplin Diri

Disiplin diri memiliki peran yang sangat besar untuk mencapai tujuan organisasi. Melalui disiplin diri, karyawan akan bertanggung jawab, dapat mengatur dirinya sendiri serta akan menghargai dirinya sendiri dan orang lain. Penanaman nilai-nilai disiplin dapat berkembang apabila didukung dengan situasi lingkungan yang kondusif.

Ad. 2. Disiplin Kelompok

Suatu kelompok akan menghasilkan pekerjaan yang optimal jika masing-masing anggota kelompok memberikan peran sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing. Hal itu dapat terjadi jika setiap karyawan menanamkan disiplin kelompok. Karyawan dibiasakan bertindak dengan cara berdisiplin. Kebiasaan bertindak disiplin ini merupakan awal terbentuknya kesadaran.

Ad. 3. Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan sikap dan iklim organisasi, dimana semua anggota organisasi dapat menjalankan dan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan atas kemauan sendiri. Disiplin preventif mendorong sikap disiplin diri karyawan untuk dapat menjaga sikap tanpa adanya paksaan.

Ad. 4. Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan suatu upaya untuk memperbaiki dan menindak karyawan yang melakukan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Hal ini dilakukan untuk mencegah karyawan melakukan perbuatan yang tidak baik atau melanggar peraturan pada organisasi tersebut.

Ad. 5. Disiplin Progresif

Disiplin progresif merupakan pemberian hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang. Hukuman untuk disiplin progresif yang akan diberikan kepada karyawan seperti teguran secara lisan oleh atasan, di *skorsing* atau bahkan juga akan diberhentikan atau dipecat.

Adanya disiplin kerja dilakukan agar setiap karyawan patuh dan taat terhadap peraturan perusahaan. Karyawan yang melakukan pelanggaran tata tertib perusahaan dalam bekerja akan diberikan sanksi secara bertahap sesuai dengan kesalahan yang diperbuat. Sanksi tersebut mulai dari yang paling ringan hingga yang paling berat. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki karyawan

yang melanggar aturan, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada yang melanggar.

2.1.3 Faktor – Faktor yang memengaruhi Disiplin Kerja

Pada umumnya bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Untuk mendapat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

Helmi dalam Hartatik (2018:197) merumuskan faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja menjadi dua, yaitu :

a. “Faktor Kepribadian

Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah sistem nilai yang dianut berkaitan langsung dengan disiplin. Sistem nilai akan terlihat dari sikap seseorang, dimana sikap ini diharapkan akan tercermin dalam perilaku seperti disiplin karena kepatuhan, disiplin karena identifikasi, dan disiplin karena internalisasi.

b. Faktor Lingkungan

Sikap disiplin dalam diri seseorang merupakan produk interaksinya dengan lingkungan, terutama lingkungan sosial. Oleh karena itu, pembentukan disiplin tunduk pada kaidah-kaidah proses belajar. Pemimpin yang merupakan agen pengubah perlu memperhatikan prinsip-prinsip konsisten, adil, bersikap positif, dan terbuka”.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2019:89) mengemukakan beberapa faktor-faktor yang memengaruhi disiplin karyawan adalah :

1. “Besarnya pemberian kompensasi
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan
7. Diciptakan kebiasaan - kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin”.

Dari pendapat tersebut bahwa faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja sangat perlu diperhatikan oleh setiap karyawan baik itu pimpinan maupun bawahan agar bersikap baik dan tidak menimbulkan pelanggaran terhadap kebijakan yang berlaku pada organisasi tersebut, seperti :

Ad 1. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Pemberian kompensasi merupakan salah satu cara meredam kegelisahan para karyawan, di samping banyak hal di luar kompensasi yang mendukung tegaknya disiplin kerja dalam perusahaan. Pemberian kompensasi yang mencukupi sedikit banyak akan membantu karyawan untuk bekerja dengan tenang.

Ad 2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam perusahaan, karena pimpinan dalam suatu perusahaan menjadi panutan untuk karyawannya. Para karyawan akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari di lingkungan kerja.

Ad 3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Para karyawan akan mendapat suatu kepastian siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

Ad 4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Perlu adanya keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuat oleh karyawan. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka

semua karyawan akan merasa terlindung dan tidak akan berbuat hal serupa.

Ad 5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Seorang pemimpin bertanggung jawab melaksanakan pengawasan agar tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.

Ad 6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.

Pimpinan yang memberi perhatian kepada karyawannya akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Pimpinan tersebut akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.

Ad 7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

Menciptakan kebiasaan yang bersifat positif untuk mendukung tegaknya disiplin karyawan dalam perusahaan yaitu dengan saling menghormati, menghargai, dan menjaga hubungan yang baik antara sesama karyawan dan juga dengan atasan dalam lingkungan kerja.

2.1.4 Indikator Disiplin Kerja

Kedisiplinan menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan disiplin yang baik berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah kerusakan atau kehilangan peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh tidak adanya sikap kehati-hatian.

Disiplin berusaha mencegah keterlambatan dan kemalasan kerja karyawan serta berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antarkaryawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran. Disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan peraturan dan ketentuan yang telah disepakati demi terwujudnya tujuan organisasi. Karyawan yang tunduk pada ketetapan dan peraturan perusahaan menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik dan sebaliknya karyawan yang sering melanggar atau mengabaikan perusahaan maka karyawan tersebut mempunyai disiplin kerja yang buruk.

Menurut Fathoni dalam Hartatik (2018:200), terdapat indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, sebagai berikut :

1. “Tujuan dan kemampuan
2. Keteladanan pimpinan
3. Keadilan
4. Pengawasan melekat
5. Sanksi hukuman
6. Ketegasan
7. Hubungan kemanusiaan”

Dari pendapat Fathoni tersebut diketahui bahwa indikator yang memengaruhi disiplin kerja karyawan pada suatu organisasi sangat perlu diperhatikan oleh setiap pihak khususnya sebagai pemimpin. Disiplin kerja diterapkan agar seluruh karyawan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dan patuh terhadap peraturan-peraturan yang berlaku pada organisasi tersebut. Karyawan yang berdisiplin diri dalam bekerja akan menghasilkan pekerjaan yang baik juga. Indikator yang harus diperhatikan tersebut, yaitu :

Ad.1. Tujuan dan Kemampuan

Karyawan yang memiliki kemampuan dan pengetahuan yang rendah tentang peraturan, prosedur, dan kebijakan yang ada akan menyebabkan terjadi *indisipliner*.

Ad.2. Keteladanan Pimpinan

Seorang pimpinan harus dapat mempertahankan perilaku yang positif sesuai dengan harapan karyawan karena pimpinan merupakan panutan bagi karyawannya.

Ad.3. Keadilan

Aturan yang dibuat harus diberlakukan untuk semua karyawan tanpa memandang kedudukan. Sanksi yang diberikan juga harus merata kepada setiap karyawan yang melakukan pelanggaran kerja.

Ad.4. Pengawasan Melekat

Pengawasan melekat merupakan tindakan nyata yang paling efektif karena pimpinan secara langsung mengawasi perilaku, gairah kerja dan prestasi kerja karyawan.

Ad.5. Sanksi Hukuman

Adanya sanksi hukuman menjadikan tindakan koreksi dan pencegahan pelanggaran peraturan terhadap karyawan yang menentang dan tidak mematuhi prosedur organisasi.

Ad.6. Ketegasan

Pemimpin harus tegas ketika memberikan sanksi kepada karyawan yang melakukan pelanggaran kerja agar karyawan berdisiplin diri dalam bekerja.

Ad.7. Hubungan Manusia

Disiplin bertujuan untuk mendidik karyawan agar mematuhi peraturan dan kebijakan yang ada pada suatu organisasi, hal ini dilakukan agar menghasilkan kinerja yang baik.

Disiplin kerja merupakan salah satu metode untuk memelihara keteraturan. Disiplin kerja berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai suatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi karyawan akan memberikan suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.1.5 Hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja

Dalam disiplin kerja dituntut adanya kesanggupan untuk mengikuti aturan hukum dan tata tertib sehingga sadar akan melaksanakan dan menaati peraturan tersebut. Disiplin kerja mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang telah diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja dan semangat kerja yang mendukung terwujudnya tujuan organisasi.

Riva'i dalam Hartatik (2018:183) menyebutkan bahwa “disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku”.

Pentingnya disiplin kerja dalam perusahaan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Disiplin yang baik dari karyawan akan menunjukkan bahwa suatu organisasi dapat memelihara dan menjaga loyalitas maupun kualitas karyawannya. Selain itu, dengan mengetahui disiplin kerja karyawan maka nilai kinerja dari setiap karyawan pun akan diketahui. Hal tersebut karena disiplin kerja dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang sangat erat. Karyawan yang berdisiplin diri dalam bekerja maka ia akan bekerja secara optimal, tekun, dan mengerjakan sesuatu pekerjaan secara terarah dan sebaliknya karyawan yang memiliki disiplin kerja yang rendah maka ia akan bermalas-malasan dan cenderung akan menunda-nunda pekerjaan.

Salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin kerja. Disiplin kerja merupakan salah satu tolak ukur dari penilaian hasil kinerja karyawan. Setiap karyawan yang mampu menunjukkan sikap disiplin dalam bekerja cenderung memiliki ketelitian dan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan atau tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya secara personal. Semakin memiliki kesadaran akan tugas dan tanggung jawab ini akan menimbulkan disiplin kerja yang tinggi. Karyawan yang mampu mengatasi segala permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan cenderung lebih mampu menyelesaikan tugas tepat pada waktunya.

Disiplin kerja yang tinggi dan optimal dapat memengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Dengan disiplin kerja yang tinggi akan membuat karyawan bekerja lebih giat dan menjiwai pekerjaannya yang pada akhirnya akan dapat menjadi karyawan yang tangguh dan bermutu serta mampu melaksanakan tugas atau kegiatan dengan baik yang akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Dengan demikian dapat diketahui bahwa salah satu kunci keberhasilan organisasi dalam menjalankan usahanya adalah dengan cara meningkatkan kinerja karyawannya melalui peningkatan disiplin kerja. Setiap organisasi mengharapkan kinerja karyawannya dapat meningkat. Kinerja yang baik dapat menciptakan kualitas, kuantitas kerja dan prestasi kerja.

2.2 Motivasi Kerja

2.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat didalamnya sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka harus dipahami motivasi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja. Motivasi merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan seseorang.

Hartatik (2018:160), “motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat serta antusias mencapai hasil yang optimal”.

Soroso dalam Fahmi (2018:107) mengatakan bahwa “motivasi adalah suatu set atau kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu (*specific goal directed way*)”.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan sesuatu yang dilakukan untuk mendorong, mengarahkan dan memberikan semangat kepada seseorang untuk melakukan aktivitas secara maksimal yang bertujuan untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Motivasi dilakukan agar mendorong gairah kerja setiap karyawan agar karyawan tersebut mau bekerja dengan memberikan semua kemampuan dan keahliannya dalam mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Memiliki motivasi yang tinggi sesungguhnya memberikan spirit dalam memacu dan menumbuhkan semangat kerja dalam bekerja.

2.2.2 Prinsip-Prinsip dalam Motivasi Kerja

Pimpinan harus mampu mendorong, menyemangati karyawan agar terus bergairah dan bersemangat dalam bekerja. Motivasi dapat terjadi dari dalam diri karyawan apabila karyawan merasa nyaman, atau dari luar dirinya seperti apa yang diberikan perusahaan. Motivasi juga perlu diberikan oleh pihak pimpinan, mulai dari pemberian perhatian, penghargaan atau kompensasi yang layak dan wajar sehingga karyawan terdorong untuk melakukan tugas-tugasnya dengan baik. Demikian pula dengan karyawan akan terdorong untuk bekerja secara dengan sungguh-sungguh.

Hamalik dalam Sutrisno (2019:111), mengatakan ada dua prinsip yang dapat digunakan untuk meninjau motivasi, yaitu “(1) memotivasi dipandang sebagai suatu proses dan (2) menentukan karakter dari proses ini”.

Mangkunegara (2017:101) prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu: “(1) prinsip partisipasi, (2) prinsip komunikasi, (3) prinsip mengakui andil bawahan, (4) prinsip pendelegasian wewenang, dan (5) prinsip memberi perhatian”.

Dari pendapat di atas diketahui bahwa prinsip motivasi dapat dijadikan sebagai suatu pedoman serta dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi yang baik, seperti :

Ad.1. Prinsip Partisipasi

Dalam memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

Ad.2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah untuk memotivasi serta meningkatkan kinerjanya.

Ad.3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bawahan mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan dengan ikut menyusun dan melaksanakan program organisasi.

Ad.4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin memberikan otoritas atau wewenang kepada bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

Ad.5. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan oleh karyawannya dan memotivasi karyawan agar bekerja sesuai dengan yang diharapkan pemimpin.

Usaha peningkatan sumber daya manusia ini dianggap penting oleh setiap perusahaan karena sesungguhnya sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan asset berharga perusahaan. Salah satu cara untuk meningkatkan prestasi dan kinerja karyawan yaitu dengan memotivasi karyawan. Dalam memotivasi karyawan, perlu adanya asas-asas yang harus diperhatikan oleh pemimpin.

Hasibuan (2019:146) menyebutkan beberapa asas-asas untuk memotivasi kerja karyawan, yaitu :

1. “Asas mengikutsertakan yaitu mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi, memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
2. Asas komunikasi yaitu menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi.
3. Asas pengakuan yaitu memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. Asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreatifitas dan menjalankan tugas-tugas atasan atau manajer.
5. Asas perhatian timbal balik yaitu memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan disamping berusaha

memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan”.

Asas motivasi yang diterapkan harus dapat meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan kepuasan kepada karyawan. Motivasi datang dari dalam diri manusia, oleh karena itu pemimpin organisasi perlu menciptakan kondisi dimana karyawan dapat memotivasi dirinya sendiri. Pemimpin perlu memberikan alasan kepada karyawan untuk percaya pada diri sendiri dan organisasi tempat karyawan bekerja. Semua organisasi dibangun di atas landasan pengikut yang termotivasi untuk melayani organisasi.

Oleh sebab itu untuk meningkatkan motivasi kepada karyawan, seorang pemimpin harus dapat mewujudkan dan menciptakan suasana dengan berupaya memberi tanggung jawab serta memberi kesempatan yang ada kepada karyawan untuk maju dan berkembang sehingga membentuk perusahaan yang kuat.

2.2.3 Faktor – Faktor yang memengaruhi Motivasi Kerja

Pada umumnya, motivasi seseorang untuk melakukan kegiatan muncul karena merasakan perlunya untuk memenuhi kebutuhan. Apabila kebutuhannya telah terpenuhi, motivasinya akan menurun. Kemudian berkembang pemikiran bahwa motivasi juga diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Namun apabila tujuan telah tercapai, biasanya motivasi juga menurun. Oleh karena itu, motivasi dapat dikembangkan apabila timbul kebutuhan merupakan kepentingan manusia, maka tujuan dapat menjadi kepentingan manusia maupun organisasi. Motivasi dapat terwujud karena dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor.

Menurut Sutrisno (2019:116), motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan tersebut :

1. “Faktor intern, yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada karyawan, yaitu :
 - a. Keinginan untuk dapat hidup, untuk dapat bertahan hidup maka seseorang harus bekerja. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi, pekerjaan yang tetap, dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.
 - b. Keinginan untuk dapat memiliki, keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang mau bekerja.
 - c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan, seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.
 - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan, seperti adanya penghargaan terhadap prestasi, hubungan kerja yang harmonis, pimpinan yang bijaksana, perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
 - e. Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.
2. Faktor ekstern, yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada karyawan, yaitu :
 - a. Kondisi lingkungan kerja, keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan.
 - b. Kompensasi yang memadai, motivasi yang paling penting bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.
 - c. Supervisi yang baik, memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar bekerja dengan baik tanpa melakukan kesalahan.
 - d. Adanya jaminan pekerjaan yaitu jaminan karier untuk masa depan seperti promosi jabatan.
 - e. Status dan tanggung jawab.
 - f. Peraturan yang fleksibel yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan agar pekerjaan berjalan dengan baik”.

Dalam meningkatkan motivasi sebenarnya terkandung makna bahwa setiap manusia perlu diperlakukan dengan segala berlebihan, keterbatasan, dan kekurangannya. Dalam melakukan pekerjaan, seseorang berbuat atau tidak berbuat bukanlah semata-mata karena didorong oleh faktor-faktor rasio (pikiran), tetapi juga kadang-kadang dipengaruhi oleh faktor emosi (perasaan).

Menurut Maslow dalam Hasibuan (2019:153-156) terdapat faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja yaitu “(1) *physiological needs* (kebutuhan fisik dan biologis), (2) *safety and security needs* (kebutuhan keselamatan dan keamanan), (3) *affiliation or acceptance needs or belongingness* (kebutuhan sosial), (4) *esteem or status needs* (kebutuhan akan penghargaan atau *prestise*), dan (5) *self actualization* (aktualisasi diri)”.

Ad.1. *Physiological Needs* (Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan)

Kebutuhan fisiologis merupakan untuk mempertahankan hidup. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

Ad.2. *Safety and Security Needs* (Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan)

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk yakni kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat bekerja.

Ad.3. *Affiliation or Acceptance Needs* (Kebutuhan Sosial)

Kebutuhan sosial meliputi interaksi dengan rekan kerja, perasaan dicintai, dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.

Ad.4. *Esteem or Status Needs* (Kebutuhan Akan Penghargaan Atau *Prestise*)

Kebutuhan yang mencerminkan harga diri erat kaitannya dengan *prestise*.

Idealnya *prestise* timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula *prestise*-nya.

Ad.5. *Self Actualization* (Aktualisasi Diri)

Kebutuhan akan aktualisasi diri diperoleh dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

Masih dalam Hasibuan (2019:157), Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor sehingga teori yang dikembangkannya dikenal dengan “teori motivasi dua faktor” yang terdiri faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau pemeliharaan. Faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang dan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Menurut teori motivasi dua faktor Herzberg faktor yang memengaruhi motivasi karyawan, yaitu:

- 1) “Faktor intrinsik
 - a. Prestasi atau *achievement*
 - b. Pengakuan atau *recognition*
 - c. Pekerjaan itu sendiri atau *the work it self*
 - d. Tanggung jawab atau *responsibility*
 - e. Kemajuan atau *advancement*
 - f. Pengembangan potensi individu atau *the possibility of growth*

- 2). Faktor ekstrinsik
 - a. Balas jasa
 - b. Kondisi kerja fisik
 - c. Kepastian pekerjaan
 - d. Supervisi yang menyenangkan
 - e. Kebijakan dan Administrasi Perusahaan”

Tujuan dapat dicapai karena adanya kepentingan bersama. Kepentingan bersama antara manusia sebagai karyawan dengan organisasi. Karyawan disatu sisi melakukan pekerjaan mengharapkan kompensasi untuk pemenuhan kebutuhannya dan di sisi lainnya untuk mencapai tujuan pribadinya untuk mewujudkan prestasi kerjanya. Sedangkan kinerja organisasi diwujudkan oleh kumpulan kinerja dari semua karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila karyawan mempunyai motivasi untuk mencapai tujuan pribadinya, maka setiap karyawan harus meningkatkan kinerja. Meningkatkan kinerja karyawan akan meningkatkan pula kinerja organisasi. Dengan demikian, meningkatkan motivasi kerja karyawan akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi.

2.2.4 Indikator Motivasi Kerja

Motivasi sangat menguntungkan bagi karyawan maupun perusahaan. Dalam memotivasi karyawan pastinya setiap perusahaan memiliki teknik masing-masing agar motivasi yang diberikan dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Pemberian motivasi yang tepat akan menimbulkan semangat, kemauan, dan keikhlasan untuk bekerja dalam diri seorang karyawan. Semakin meningkatnya semangat dan kemauan untuk bekerja dengan ikhlas akan membuat pekerjaan lebih maksimal, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Wahjosumidjo dalam Amirullah (2015:192) “tingkah laku bawahan dalam kehidupan organisasi pada dasarnya berorientasi pada tugas. Artinya, bahwa tingkah laku bawahan biasanya di dorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan harus diamati, diawasi, dan diarahkan dalam kerangka pelaksanaan tugas dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Kekuatan motivasi kerja karyawan untuk bekerja dan berkinerja secara langsung tercermin pada seberapa jauh upayanya bekerja keras untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik demi mencapai tujuan perusahaan. Agar suatu proses motivasi kerja dapat dilaksanakan dengan baik, maka diperlukan indikator yang dijadikan sebagai acuan dalam proses memotivasi kerja karyawan. Indikator motivasi dijadikan sebagai alat untuk mengukur keberhasilan motivasi kerja bermanfaat atau tidak dalam suatu organisasi.

Menurut teori Herzberg dalam Hasibuan (2019:158), terdapat faktor yang berperan sebagai *satisfiers* atau *motivators* yang dijadikan sebagai indikator motivasi kerja karyawan, yaitu :

1. “Prestasi atau *achievement*
2. Pengakuan atau *recognition*
3. Pekerjaan itu sendiri atau *the work it self*
4. Tanggung jawab atau *responsibility*
5. Kemajuan atau *advancement*
6. Pengembangan potensi individu atau *the possibility of growth*”

Dari teori Herzberg di atas, dapat diketahui bahwa indikator tersebut dijadikan sebagai alat untuk mengukur keberhasilan dalam memberikan motivasi kerja kepada karyawan agar memiliki gairah dan semangat kerja yang tinggi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai , yaitu :

Ad.1. Prestasi atau *achievement*

Kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.

Ad.2. Pengakuan atau *recognition*

Pengakuan artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan bahwa ia adalah orang yang berprestasi dan diberi penghargaan. Pengakuan dapat diperoleh melalui kemampuan dan prestasi sehingga terjadi peningkatan status individu.

Ad.3. Pekerjaan itu sendiri atau *the work it self*

Untuk mencapai hasil karya yang baik, diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan yang tepat. Ini berarti bahwa diperlukan suatu program seleksi yang sehat dalam merekrut karyawan sesuai pada kemampuannya.

Ad.4. Tanggung jawab atau *responsibility*

Tanggung jawab adalah keterlibatan individu dalam usaha-usaha di setiap pekerjaan, seperti kesanggupan dan penguasaan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Ad.5. Kemajuan atau *advancement*

Untuk meningkatkan hasil kinerja karyawan maka pemimpin perlu memberikan pelatihan kepada karyawan agar karyawan terus berinisiatif untuk mengembangkan wawasannya dalam bekerja dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.

Ad.6. Pengembangan potensi individu atau *the possibility of growth*

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

2.2.5 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja

Motivasi merupakan suatu kekuatan sumber daya manusia yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku manusia. Motivasi sebagai upaya yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk mengambil tindakan yang dikehendaki. Perilaku seseorang cenderung berorientasi pada tujuan dan didorong oleh keinginan untuk mencapai tujuan tertentu.

Robins dalam Sutrisno (2019:111) mengemukakan “motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan”. Motivasi adalah suatu daya penggerak yang mampu menciptakan kegairahan kerja dengan membangkitkan, mengarahkan, dan berperilaku kerja serta mengeluarkan tingkat upaya untuk memberikan kontribusi yang sebesar besarnya demi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Dalam dunia pekerjaan, motivasi merupakan salah satu faktor penting dalam mendorong seorang karyawan untuk bekerja. Terdapat elemen yang menjadi suksesnya suatu motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seorang karyawan termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi. Kebutuhan merupakan suatu kondisi yang mendorong untuk dan harus memenuhi kebutuhan.

Motivasi kerja erat hubungannya dengan kinerja seseorang. Pada dasarnya motivasi kerja seseorang itu berbeda-beda. Ada karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dan ada yang memiliki motivasi kerja yang rendah. Apabila motivasi kerjanya tinggi maka akan berpengaruh pada kinerja yang tinggi dan sebaliknya jika motivasinya rendah maka akan menyebabkan kinerja yang dimiliki seorang karyawan tersebut juga rendah. Jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka karyawan tersebut akan bekerja dengan tekun dan berdedikasi tinggi sehingga hasilnya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Setiap karyawan akan menginginkan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya. Penghargaan tersebut berupa kompensasi atau imbalan yang adil. Oleh karena itu, perlu adanya dilakukan penilaian kinerja secara objektif sehingga akan meningkatkan kinerja. Kinerja seorang karyawan akan mudah dicapai jika didukung dengan motivasi yang tinggi. Motivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik akan muncul apabila pekerjaan yang dikerjakan mempunyai nilai atau berarti bagi karyawan tersebut.

Mangkunegara (2017:67) mengatakan bahwa “faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi”. Untuk dapat memberikan hasil kerja yang berkualitas dan berkuantitas maka seorang karyawan membutuhkan motivasi kerja dalam dirinya yang akan berpengaruh terhadap semangat kerja sehingga dapat meningkatkan kinerja.

Motivasi erat kaitannya dengan timbulnya suatu kecenderungan untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Ada hubungan yang kuat antara kebutuhan motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan dan kepuasan kerja kinerja. Karena

setiap perubahan senantiasa berkat adanya dorongan motivasi. Motivasi timbul karena adanya suatu kebutuhan dan karenanya perbuatan tersebut terarah pencapaian tujuan tertentu yang pada akhirnya disebut sebagai kinerja karyawan. Jadi, semakin kuat motivasi atau dorongan yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan maka akan semakin maksimal kinerja yang dihasilkan oleh karyawan itu sendiri. Motivasi merupakan hal yang berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja. Karena seseorang yang mempunyai motivasi yang tinggi akan berusaha dengan sekuat tenaga supaya pekerjaan yang dikerjakannya memberikan hasil yang sebaik-baiknya sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja.

2.3 Gaya Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan, dan jiwa kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin tidak bisa diperoleh dengan cepat dan segera namun sebuah proses yang terbentuk dari waktu ke waktu hingga akhirnya terbentuk dalam sebuah karakteristik yang menjadi ciri khasnya. Hal ini menunjukkan bahwa ada sebagian orang yang memiliki sifat kepemimpinan namun dengan usahanya yang gigih mampu membantu lahirnya penegasan sikap kepemimpinan pada dirinya tersebut.

Fahmi (2017:15) “kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, memengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan”.

Terry dan Frankin dalam Amirullah (2015:167) mendefinisikan “kepemimpinan dengan hubungan dimana seseorang (pemimpin) memengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama melaksanakan tugas-tugas yang saling berkaitan guna mencapai tujuan yang diinginkan pemimpin dan atau kelompok”.

Dari pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan seseorang yang memengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan setiap bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawab masing-masing karyawan tersebut guna mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam organisasi guna menunjang tujuan dari suatu organisasi. Pemimpin yang diharapkan dalam suatu organisasi adalah pemimpin yang mau langsung turun kelapangan dan menyapa para karyawannya. Dari sisi lain karyawan juga lebih menyenangi sikap pemimpin yang seperti itu yang memberikan perhatian kepada bawahannya dan saling melakukan interaksi satu dengan yang lainnya.

2.3.2 Fungsi dan Peran Kepemimpinan dalam Organisasi

Fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain macam organisasi, situasi sosial dalam organisasi, dan jumlah anggota kelompok. Seorang pemimpin harus mengetahui fungsi pemimpin dan unsur-unsur kepemimpinan sebagai aktivitas yang memengaruhi, mengarahkan, mengajak dan menciptakan serta memberikan ide-ide baru.

Salah satu kriteria dalam menilai efektivitas kepemimpinan adalah kemampuannya dalam mengambil keputusan. Selain itu, kriteria yang harus

dipenuhi adalah kemampuan seorang pemimpin menjalankan berbagai fungsi-fungsi kepemimpinan. Siagian dalam Amirullah (2015:167) mengemukakan adanya fungsi-fungsi kepemimpinan, yaitu :

1. “Fungsi penentu arah
2. Fungsi sebagai juru bicara
3. Fungsi sebagai komunikator
4. Fungsi sebagai mediator
5. Fungsi sebagai integrator”

Ad. 1. Fungsi Penentu Arah

Dalam hal fungsi penentu arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pimpinan dalam organisasi. Tujuan ini bersifat jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek yang harus dicapai dengan melalui kerja sama setiap karyawan yang dipimpin oleh seorang pemimpin.

Ad.2. Fungsi Sebagai Juru Bicara

Seorang pemimpin berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik saham, penyalur, dan instansi pemerintah dan swasta yang terkait. Hal ini bertujuan dalam pemeliharaan hubungan kerja sama agar terjalin dengan baik.

Ad.3. Fungsi Sebagai Komunikator

Pemimpin ditekankan menjadi komunikator yang baik agar mampu mengkomunikasikan pesan dari satu pihak ke pihak lain sehingga sasaran-sasaran dan strategi dapat dilakukan oleh bawahan dengan baik.

Ad.4. Fungsi Sebagai Mediator

Adanya perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Kemampuan dalam menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, objektif dan netral merupakan salah satu indikator efektivitas kepemimpinan seseorang.

Ad.5. Fungsi Sebagai Integrator

Integrator dalam organisasi merupakan pimpinan. Setiap pimpinan, terlepas dari hierarki jabatannya dalam organisasi adalah integrator yang cakupannya berbeda-beda.

Masih dalam Amirullah (2015:169), Allen menyebutkan bahwa pemimpin memiliki fungsi yang terdiri dari lima aktivitas yaitu :

1. “Memotivasi, meliputi tugas-tugas yang memberikan inspirasi, mendorong dan mendesak orang untuk mengambil tindakan yang diperlukan.
2. Berkomunikasi, meliputi tugas-tugas untuk menciptakan saling pengertian sehingga orang-orang dapat bertindak secara efektif.
3. Mengambil keputusan, meliputi tugas-tugas untuk memperoleh kesimpulan dan pertimbangan yang diperlukan agar orang dapat bertindak.
4. Mengembangkan orang, meliputi tugas-tugas meningkatkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan orang serta memberdayakan orang (*empowerment*).
5. Memilih orang, meliputi tugas-tugas untuk mendapatkan dan memilih orang-orang untuk ditempatkan dalam posisi yang ada, serta dikembangkan kariernya dalam organisasi”.

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya.

Sutrisno (2019:219), peran pemimpin dalam suatu organisasi dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu “(1) bersifat interpersonal, (2) informasional, dan (3) pengambilan keputusan”.

Ad.1. Peranan yang Bersifat Interpersonal

Pada peranan ini, pemimpin berinteraksi dengan orang lain bukan hanya dengan para bawahannya akan tetapi juga dengan berbagai pihak yang berkepentingan baik itu di dalam dan di luar organisasi

Ad.2. Peranan yang Bersifat Informasional

Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak di luar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan, tindakan, dan hasil yang telah dicapai organisasi.

Ad.3. Peranan Pengambilan Keputusan

Peran ini menunjukkan seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji situasi yang dihadapi oleh organisasi. Kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korekif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditangani akan berdampak negatif kepada organisasi.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang berhasil dalam menghadapi berbagai masalah dalam situasi yang bagaimanapun. Seorang pemimpin harus mampu mengambil keputusan secara tepat, mengembangkan informasi yang akurat, memberi dorongan dan semangat kerja kepada bawahannya, mempertanggungjawabkan seluruh aktivitas organisasi, memberi penghargaan

kepada karyawan yang berhasil dan berprestasi dan melakukan pengawasan atas pelaksanaan tugas-tugas yang telah diberikan kepada masing-masing karyawan.

2.3.3 Faktor – Faktor yang memengaruhi Gaya Kepemimpinan

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pimpinan yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan hal itu merupakan tugas yang tidak mudah. Hal itu dikarenakan pemimpin harus memahami sikap dan perilaku setiap bawahannya yang berbeda-beda.

Fiedler dalam Amirullah (2015:173) mengungkapkan tiga dimensi kontingensi yang menetapkan faktor-faktor situasional utama untuk menetapkan efektivitas pemimpin, yaitu :

1. “Hubungan pemimpin dan bawahan (*leader member relation*), yaitu kadar hubungan antara pemimpin dengan bawahan merupakan tingkat sejauh mana kelompok tersebut memberi dukungan pemimpinnya.
2. Struktur tugas dalam arti sampai sejauh mana tugas-tugas yang harus dilaksanakan itu terstruktur atau tidak dan apakah disertai oleh prosedur yang tegas dan jelas atau tidak.
3. Posisi kewenangan seseorang dalam arti tingkat dari pengaruh seorang pemimpin pada faktor-faktor wewenang seperti dalam pengangkatan dan pemberhentian karyawan, penegakan disiplin, promosi dan kenaikan gaji”.

Allen dalam Fahmi (2018:77) menyebutkan tujuh sifat kepemimpinan, yaitu :

1. “Menedepankan kepentingan sendiri
2. Membuat semua keputusan secara sendirian
3. Lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan atau solusi-solusi teknik

4. Lebih suka memberi tahu daripada mendengarkan
5. Menjalankan organisasi sesuai dengan selera pribadi
6. Memonopoli ganjaran
7. Mengontrol dengan cara melakukan inspeksi”

Berdasarkan dari sifat kepemimpinan yang dikemukakan oleh Allen bahwa sifat-sifat tersebut akan menimbulkan kegagalan dalam membangun suatu organisasi dan tujuan yang telah direncanakan tidak akan dapat dicapai secara maksimal. Kualitas kepemimpinan akan terlihat jika pemimpin menerapkan konsep profesionalisme dalam kepemimpinannya. Profesionalisme merupakan bentuk sikap yang dilahirkan dari hasil keinginan mewujudkan suatu hasil kerja yang dilandaskan atas sikap yang menjunjung nilai-nilai manajemen yang modern.

Masih dalam Fahmi (2018:83), Frech dan Bertram mengemukakan bahwa seorang pemimpin memengaruhi para bawahannya berdasarkan:

1. “*Coercive power* (kekuatan berdasarkan paksaan)
2. *Reward power* (kekuatan yang memberikan penghargaan)
3. *Legitimate power* (kekuatan yang sah)
4. *Expert power* (kekuatan karena keahlian)
5. Kekuatan *referen*”

Tabel 2.1 Karakteristik Pribadi Pemimpin

Karakteristik Fisik	Kepribadian	Karakteristik Sosial
Aktivitas	Kesiapan	Kemampuan untuk memperoleh kerja sama
Energi	Originalitas, kreativitas	Kebersamaan
	Integritas pribadi, etika	Popularitas, martabat
Latar Belakang Sosial	Percaya diri	Sosialitas, keterampilan interpersonal
Mobilitas		Partisipasi sosial
	Karakteristik yang berhubungan dengan	

	kerja	
Intelegensia dan kemampuan	Dorongan pencapaian, hasrat untuk menungguli	
Penilaian, ketegasan	Dorongan untuk bertanggung jawab	
Pengetahuan	Tanggung jawab mengejar tujuan	
Kepandaian berpidato	Orientasi tugas	

Sumber : Fahmi (2018:84)

Faktor-faktor seorang pemimpin dapat memengaruhi kepemimpinan yang ia miliki dapat dilihat dari kemampuan personal, kemampuan ini berasal dari apa yang telah ia miliki sejak lahir dan terus berkembang dengan adanya pola pendidikan kepemimpinan yang didapatkan di lingkungannya. Setelah itu dapat dilihat dari jabatan dimana pada faktor ini walaupun seseorang memiliki kemampuan yang baik namun jika ia tidak memiliki jabatan yang baik pula maka kemampuannya dalam kepemimpinan pun terbatas. Dan yang terakhir adalah situasi dan kondisi yang dapat memengaruhi kepemimpinan dimana seorang pemimpin harus bisa menempatkan gaya kepemimpinannya berdasarkan situasi yang ada di lingkungannya supaya tujuan dalam berorganisasi dapat berjalan dengan baik dan sesuai seperti yang diinginkan.

2.3.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagalnya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan memengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin yang lainnya, dan bukan suatu keharusan bahwa suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau lebih buruk dibanding gaya kepemimpinan lainnya.

Untuk mengukur dan menilai gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat digunakan beberapa indikator yaitu dengan berdasarkan macam-macam gaya kepemimpinan. Menurut Hasibuan (2019:170), terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. “Kepemimpinan otoriter
2. Kepemimpinan partisipatif
3. Kepemimpinan delegatif”

Ad.1. Kepemimpinan Otoriter

Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Ad.2. Kepemimpinan Partisipatif

Apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan.

Ad.3. Kepemimpinan Delegasi

Apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan maka bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, mengenai keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin saat mencoba untuk memengaruhi kinerja bawahannya.

2.3.5 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam memengaruhi prestasi organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dengan tujuan organisasi yang dapat dicapai. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan seorang pemimpin dalam memengaruhi, mengarahkan, dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisiensi dan efektif.

Situasi yang dihadapi dalam organisasi perusahaan yang satu dengan lainnya saling berbeda. Hal ini tidak hanya terjadi pada organisasi yang berbeda kegiatannya, melainkan terjadi juga pada organisasi perusahaan yang sejenis. Selain itu, situasi yang berubah-ubah sesuai dengan perkembangan lingkungan maka dibutuhkan pemimpin yang memiliki sifat-sifat yang sesuai dengan kondisi dan situasi organisasi yang dipimpinya.

Sifat atau karakter yang ada pada diri pemimpin akan memunculkan gaya kepemimpinan yang dipergunakan untuk memengaruhi bawahannya agar melakukan hal-hal yang diinginkannya. Jika bawahannya mampu bekerja dengan baik, maka gaya kepemimpinan yang dipergunakan telah tepat dan ini membantu karyawan dalam pencapaian kinerjanya. Frech dan Bertram dalam Fahmi

(2018:83), mengemukakan bahwa “seorang pemimpin memengaruhi para bawahannya berdasarkan *coercive power* (kekuatan berdasarkan paksaan), *reward power* (kekuatan yang memberikan penghargaan), *legitimate power* (kekuatan yang sah), *expert power* (kekuatan karena keahlian), dan kekuatan *referen*”.

Keterkaitan antara gaya kepemimpinan sangat erat dalam meningkatkan kinerja untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Peran seorang pemimpin dalam menggerakkan roda kepemimpinan dalam suatu organisasi sangatlah penting, karena keberhasilan sebuah organisasi tidak terlepas dari kualitas pemimpinnya. Dengan gaya kepemimpinan yang sesuai maka kualitas kerja dan prestasi kerja karyawan akan meningkat. Dalam sebuah organisasi jika pemimpinnya mampu memengaruhi bawahannya untuk ikut berperan aktif maka akan mendorong karyawan mencapai tingkat kinerja yang harus dicapainya dalam organisasi tersebut.

2.4 Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun bawahan. Banyak sekali faktor-faktor yang memengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya. Setiap karyawan mempunyai kemampuan berdasar pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja, kepuasan kerja. Namun, karyawan yang mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat memengaruhi kinerjanya.

Mangkunegara (2017:67) mendefinisikan “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Kasmir (2016:182) mengatakan ”kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas - tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”.

Bastian dalam Fahmi (2018:128) menyatakan bahwa “kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi”.

Menurut Wibowo (2018:2), “kinerja yatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya”.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan berdasarkan standarisasi atau ukuran dan waktu yang disesuaikan dengan jenis pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab setiap karyawan yang sesuai dengan norma dan etika yang telah ditetapkan. Kinerja berdasar pada apa yang dikerjakan dan bagaimana proses pekerjaan tersebut berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai

hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi dan memberikan kontribusi ekonomi.

2.4.2 Perilaku Mendorong Kinerja

Sudah dapat dipastikan hampir semua orang yang bekerja ingin melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Bahkan jika perlu memberikan hasil yang lebih baik dari yang telah ditetapkan. Namun, dalam praktiknya terkadang masih terdapat karyawan yang tidak mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan, atau dengan kata lain tidak mampu untuk menghasilkan sesuatu yang telah ditetapkan jauh dari yang telah diharapkan sebelumnya.

Faktor yang mendorong kinerja adalah perilaku. Perilaku adalah tentang bagaimana anda bertindak (*how you act*) dan bukan tentang apa atau siapa anda (*what you are or who you are*).

Kottze dalam Wibowo (2018:87), “perilaku adalah suatu cara di mana seseorang bertindak atau melakukan. Karena dapat menentukan apa yang akan dilakukan dalam setiap situasi, anda dapat menentukan kinerja anda. Kinerja tingkat tinggi adalah hasil dari melakukan sesuatu yang benar pada waktu yang tepat”.

Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya, kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Kinerja keseluruhan pada pekerjaan adalah sama dengan jumlah kinerja pada fungsi pekerjaan yang penting. Fungsi yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut akan dilakukan dan tidak dilakukan dengan karakteristik kinerja individu.

Sunarto dalam Amirullah (2015:232) membuat suatu pernyataan bahwa: “Kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan (*trust*) timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain”.

McClelland dalam Mangkunegara (2017: 68) terdapat beberapa karakteristik dari karyawan yang memiliki semangat kinerja yang tinggi, yaitu sebagai berikut:

- a. “Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil risiko.
- c. Memiliki tujuan yang realitas.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan”.

Standar kinerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kerjanya akan diukur. Kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh pekerjaan itu dan dapat menghasilkan kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat imbalannya.

Timpe dalam Amirullah (2015:232), untuk mendorong dan meningkatkan kinerja karyawan maka perlu adanya dibuat analisa kerja karyawan dengan cara-cara sebagai berikut yaitu : “(1) diagnosa, (2) pelatihan, (3) dan tindakan”.

Ad.1. Diagnosa

Diagnosa dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja dengan cara mengobservasi kinerja berdasarkan komentar-komentar orang lain.

Ad.2. Pelatihan

Karyawan yang memiliki kemampuan yang kurang perlu adanya diberikan pelatihan. Tujuan adanya pelatihan adalah untuk mendongkrak kinerja karyawan agar menjadi lebih baik.

Ad.3. Tindakan

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Dorongan ini harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap-tahap penilaian kinerja formal.

Karyawan yang melaksanakan beban yang diberikan biasanya berusaha untuk mencapai hasil yang maksimal dengan beberapa tujuan seperti untuk memperoleh kepuasan kerja atas pekerjaannya. Selain itu adalah untuk memenuhi rasa tanggung jawab yang diberikan sehingga harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Tujuan lainnya adalah untuk memperoleh kompensasi yang lebih baik atas pencapaian pekerjaannya dan memperoleh pencapaian jenjang karier yang lebih baik lagi.

2.4.3 Faktor-Faktor yang memengaruhi Kinerja

Berdasarkan perencanaan kinerja yang telah disepakati bersama antara pimpinan dan bawahan, dilakukan implementasi kinerja. Pelaksanaan kinerja

berlangsung dalam suatu lingkungan internal dan eksternal yang dapat memengaruhi keberhasilan maupun kegagalan kinerja.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu memerhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Faktor tersebut akan memberikan kontribusi tersendiri terhadap kinerja, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi. Masing-masing faktor akan memengaruhi kinerja baik langsung maupun tidak langsung melalui variabel perantara atau *moderating*.

Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2018:100) menyebutkan beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan diantaranya, yaitu :

1. *“Personal factor*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factor*, ditunjukkan oleh kualitas dorongan bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
3. *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual/situational factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal”

Mangkunegara (2017:67), menyebutkan ada dua faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja yaitu “faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)”.

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge and skill)*. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Pimpinan dan karyawan yang memiliki kemampuan yang baik dalam menganalisa dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik akan memberikan

hasil kinerja yang memuaskan.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan terarah untuk mencapai tujuan kerja. Motivasi merupakan dorongan antara pimpinan dengan karyawan dalam menghadapi berbagai masalah dalam bekerja dan mengatasi masalah tersebut dengan mencari solusi secara bersama.

Luthan dalam Kasmir (2016:194) berpendapat bahwa “kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh sejumlah usaha yang dilakukan seseorang, tetapi dipengaruhi pula oleh kemampuannya, seperti (1) pengetahuan, (2) pekerjaan, (3) keahlian, dan (4) peran yang dibawakan”.

Dari pendapat di atas dapat dilihat bahwa faktor yang memengaruhi kinerja bukan hanya dipengaruhi langsung dari atasan atau organisasi tersebut yang menuntut bawahannya bekerja semaksimal mungkin namun juga dipengaruhi dari karyawan itu sendiri, seperti :

Ad.1. Pengetahuan

Karyawan yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik. Dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaan.

Ad.2. Pekerjaan

Karyawan yang bekerja sesuai dengan jenis pekerjaannya dan sesuai dengan kemampuannya maka akan memberikan hasil yang baik pula.

Karakter pekerjaan yang diberikan harus sesuai dengan pendidikan karyawan agar karyawan tersebut bekerja dengan sungguh-sungguh.

Ad.3. Keahlian

Karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang tinggi maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Ad.4. Peran yang dibawakan

Peran dalam bekerja merupakan suatu fungsi yang dibawakan seseorang ketika menduduki suatu posisi dalam struktur sosial tertentu. Dengan menduduki jabatan tertentu, seseorang dapat memainkan fungsinya karena posisi yang didudukinya tersebut.

2.4.4 Indikator Kinerja

Kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan indikator kinerja yang merupakan tolok ukur dalam pencapaian kerja seseorang. Dengan adanya pengukuran kinerja karyawan, organisasi dapat mengetahui sejauh mana tingkat kinerja karyawan sehingga organisasi dapat memberikan umpan balik terhadap hasil pengukuran kinerja, mendorong perbaikan kinerja, dan pengambilan keputusan sehingga organisasi memiliki sumber daya yang berkualitas dan berdaya saing tinggi.

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, maka diperlukan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Menurut Wibowo (2018:235), indikator kinerja yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan seperti “(1) produktivitas, (2)

kualitas, (3) ketepatan waktu, (4) *cycle time*, dan (5) pemanfaatan sumber daya, dan (6) biaya”.

Ad.1. Produktivitas

Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara *input* dan *output* fisik suatu proses. Oleh karena itu, produktivitas merupakan hubungan antara jumlah *output* dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi output.

Ad.2. Kualitas

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak, dan cacat per unit, maupun ukuran eksternal *rating* seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

Ad.3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu menyangkut presentase pengiriman tepat waktu atau presentase pesanan dikapalkan sesuai dijanjikan. Pada dasarnya, ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.

Ad.4. *Cycle Time*

Cycle time menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses. Pengukuran *cycle time* mengukur berapa lama sesuatu dilakukan.

Ad.5. Pemanfaatan Sumber Daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya yang tersedia untuk dipergunakan.

Pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk mesin, komputer, kendaraan, dan bahkan orang.

Ad.6. Biaya Ukuran

Biaya yang sudah dianggarkan merupakan suatu acuan agar tidak melebihi dari sudah yang dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang sudah ditetapkan maka akan terjadi pemborosa, sehingga kinerjanya dianggap kurang baik.

Sedangkan menurut Sutrisno (2019:152) untuk mengukur kinerja karyawan terdapat enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan, yaitu sebagai berikut :

1. “Hasil kerja.
Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan
Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif
Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
4. Kecekatan mental
Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
5. Sikap
Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin waktu dan absensi.
Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran”.

Dari pendapat di atas disimpulkan bahwa indikator kinerja karyawan adalah karakteristik yang digunakan sebagai bahan penilaian kinerja karyawan terhadap hasil kerja dalam sebuah organisasi. Indikator tersebut dibuat untuk mengukur kinerja karyawan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui produktivitas

kerja karyawan yang berguna sebagai bahan pertimbangan yang baik dalam menentukan pengambilan keputusan dalam hal promosi jabatan dan membantu pihak manajemen dalam hal pemberian kompensasi, kenaikan upah, pemindahan maupun pemutusan hubungan kerja.

2.5 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya akan memberikan gambaran tentang disiplin kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut adalah beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dan dalam hal ini dijadikan sebagai acuan bagi penulis dalam pengerjaan skripsi ini:

Lisa Septianingsih (2019) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja dan Upah Terhadap Kinerja Karyawan BPRS Metro Madani Cabang Jatimulyo”, dengan permasalahan penelitian: (1) Apakah kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BPRS Metro Madani Cabang Jatimulyo (2) Apakah motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BPRS Metro Madani Cabang Jatimulyo? (3) Apakah disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BPRS Metro Madani Cabang Jatimulyo? (4) Apakah upah berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BPRS Metro Madani Cabang Jatimulyo? (5) Apakah kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja dan upah berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan BPRS Metro Madani Cabang Jatimulyo? Dengan jumlah populasi dan sampel 70 orang. Metode analisis data dilakukan dengan menggunakan uji asumsi klasik penelitian deskriptif analisis. Hasil penelitiannya (1) Kepemimpinan berpengaruh terhadap

kinerja karyawan, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,840, selain itu memiliki nilai t hitung sebesar $2,738 > t$ tabel 1,997 serta memiliki nilai probabilitas $0,008 < 0,05$. (2) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi diperoleh sebesar 1,530, selain itu memiliki nilai t hitung sebesar $6,431 > t$ tabel 1,997 serta memiliki nilai probabilitas $0,000 < 0,05$. (3). Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 1,179, selain itu memiliki nilai t hitung sebesar $3,413 > t$ tabel 1,997 serta memiliki nilai probabilitas $0,001 < 0,05$. (4) Upah berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,912, selain itu memiliki nilai t hitung sebesar $2,552 > t$ tabel 1,997 serta memiliki nilai probabilitas $0,013 < 0,05$. (5) Kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, dan upah berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dengan nilai F hitung $45,804 > t$ tabel 2,51 dengan signifikansi (sig) sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini didukung oleh hasil perhitungan koefisien determinasi atau $R^2 = 0,738$ yang berarti kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, dan upah memengaruhi kinerja karyawan sebesar 73,8%.

Gusli (2016) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Rayon Makassar Selatan”, dengan permasalahan penelitian: (1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) Rayon Makassar Selatan? (2) Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT.PLN (Persero) Rayon Makassar Selatan? (3) Diantara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada kantor PT. PLN (Persero) Rayon

Makassar Selatan? Dengan jumlah populasi dan sampel 47 orang. Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil analisis uji t menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis uji t menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah variabel Motivasi. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai t hitung variabel motivasi lebih besar dari pada thitung variabel gaya kepemimpinan.

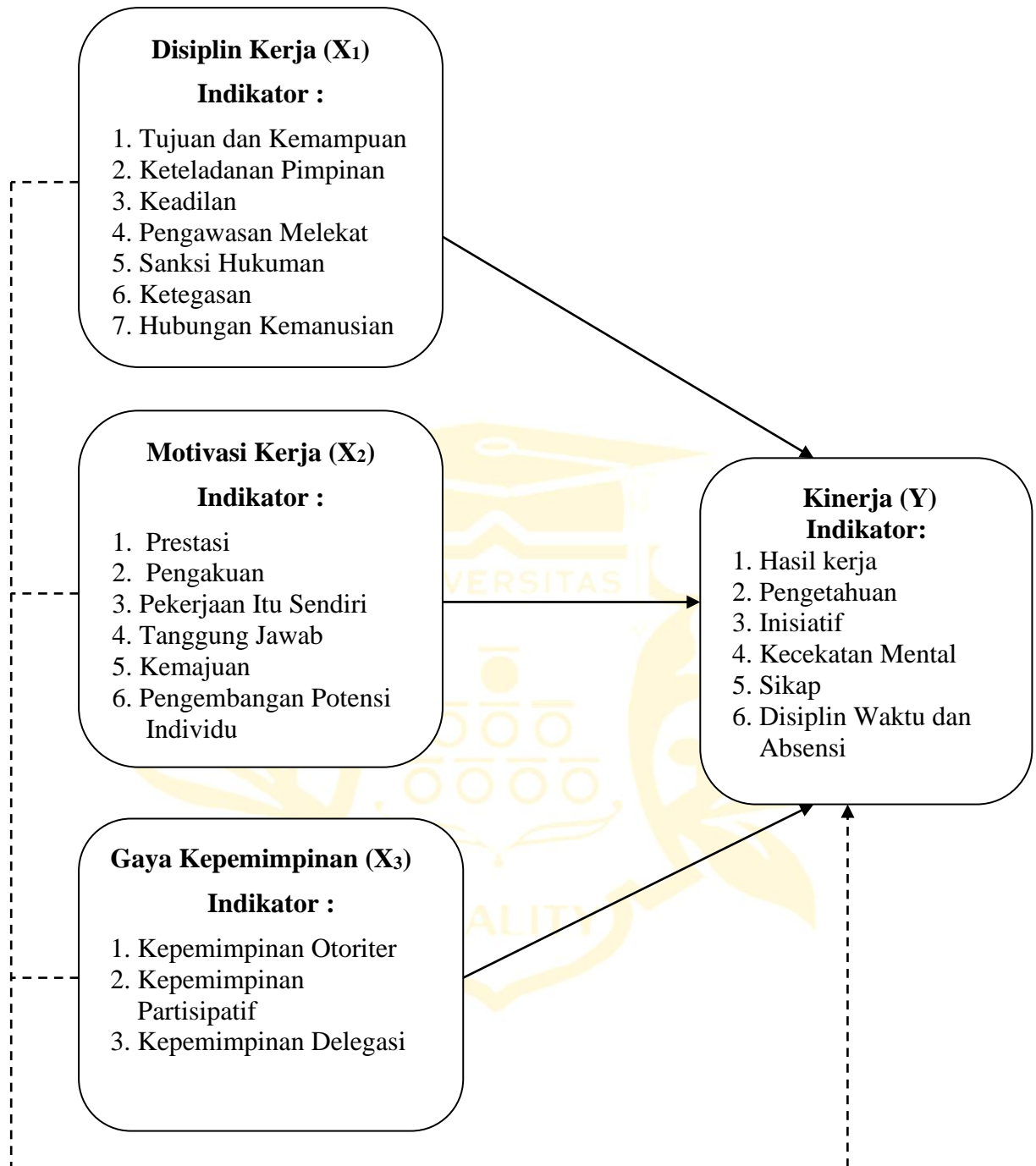
2.6 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia merupakan aset yang berharga bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan penggerak organisasi dalam mencapai tujuan, maka setiap perusahaan harus mendorong dan memotivasi karyawannya untuk bekerja lebih baik sehingga hasil pekerjaan dari kinerja karyawan menghasilkan yang terbaik bagi perusahaan.

Kinerja adalah pencapaian hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karena itu untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka perusahaan juga harus mengetahui bagaimana cara memperlakukan karyawan melalui pemimpin dalam perusahaan itu sendiri, selain itu perusahaan harus senantiasa memberikan motivasi terhadap karyawannya.

Kerangka pemikiran yang dikembangkan oleh penulis merujuk pada bagaimana variabel bebas yakni disiplin kerja, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan memengaruhi variabel terikat yakni kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini. Berikut ini merupakan kerangka pemikiran yang diambil berdasarkan hasil telaah pustaka dan penelitian terdahulu. Kerangka pemikiran yang diajukan penulis meliputi disiplin kerja, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.





Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan : ————— : pengaruh secara parsial
 - - - - - : pengaruh secara simultan

2.7 Hipotesis

Perumusan hipotesis penelitian merupakan langkah ketiga dalam penelitian, setelah penulis mengemukakan landasan teori dan kerangka berfikir. Hipotesis dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik dengan data. Sugiyono (2018:96) mengatakan “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”.

Kebenaran hipotesis harus dibuktikan dengan pelaksanaan penelitian untuk mendapatkan data yang benar dan tepat sehingga sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya. Apabila data yang diperoleh mendukung hipotesis yang diajukan maka kebenaran hipotesis diakui, tetapi apabila data yang diperoleh bertolak belakang dengan hipotesis, maka kebenaran hipotesis ditolak.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut Kabanjahe.
2. Secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut Kabanjahe.
3. Secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut Kabanjahe.
4. Secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel disiplin kerja, variabel motivasi kerja, dan variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut Kabanjahe.