

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

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

###### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Sunyoto (2015:1) adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan secara terpadu. Sedangkan menurut Alma (2010:193) manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan merencanakan, mengarahkan, dan mengkoordinasikan semua kegiatan yang menyangkut pegawai, mencari pegawai, melatih atau mengorganisasikan, dan melayani pegawai.

Manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia menurut Hasibuan (2012:10) adalah ilmu dan seni didalam mengatur hubungan dan peranan karyawan agar efektif dan efisien sehingga dapat membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum atau manajemen sumber daya lainnya. Karena yang dikelola adalah manusia, maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia akan mempunyai dampak yang sangat luas. Manajemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberi kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif.

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia yaitu untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan memungkinkan pegawai menggunakan segala kemampuannya, minatnya, dan kesempatan untuk bekerja sebaik mungkin (Alma, 2010:193)

## **2. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menempatkan orang pada tempatnya adalah sangat berperan dalam keberhasilan manajemen. Jika seorang karyawan tidak senang dengan pekerjaan yang dilakukan, tidak senang dengan posisinya, maka karyawan tersebut bukan saja tidak melakukan pekerjaan secara baik, akan tetapi akan menjadi pengganggu karyawan yang lain. Jika seorang karyawan merasa tidak puas maka akan keluar dan terpaksa diganti dengan tenaga lain yang harus dilatih atau dididik terlebih dahulu. Hal ini berarti pemborosan waktu dan

uang. Kesalahan yang terjadi pada karyawan, mungkin penyebabnya bukan karena karyawan itu sendiri, tetapi kesalahan dapat dilakukan pula oleh pihak manajemen yang salah dalam memilih dan salah menentukan kualifikasi tenaga yang dibutuhkan atau mungkin karyawan tersebut kurang mendapat latihan yang diperlukan.

Sekarang ini, tenaga kerja adalah merupakan harta yang mahal harganya bagi bisnis dan memaksimalkan penggunaan tenaga karyawan adalah tanggung jawab sepenuhnya dari manajemen. Kondisi kerja yang lebih baik, upah yang layak, membuat karyawan lebih senang, gembira bekerja, loyal dan lebih produktif. Dan hasilnya, pihak manajemen akan memperoleh keuntungan karena produksi meningkat, dan karyawan tidak ada yang berhenti, dan bebas konflik. Oleh sebab itu, manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam suatu perusahaan. Menurut Hasibuan (2012:21) fungsi manajemen sumber daya manusia bagi perusahaan adalah sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, pendisiplinan, dan pemberhentian.

Fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Perencanaan (*human resources planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, delegasi, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, serta masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

e. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknik, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian (*integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

i. Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mau tetap bekerja sama sampai pensiun.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

k. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari sesuatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan lainnya.

## **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Hasibuan (2012:170) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai suatu cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil atau tidaknya suatu organisasi atau usaha, sebab kepemimpinan yang sukses menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan atau kelebihan – kelebihan tertentu pada diri manusia. Disatu pihak manusia terbatas kemampuannya untuk memimpin, dipihak lain ada orang yang mempunyai

kelebihan kemampuan untuk memimpin. Disinilah timbul kebutuhan akan pemimpin dan kepemimpinan.

Pengertian gaya kepemimpinan menurut Moehariono (2012:386) adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin, perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Sedangkan menurut Mulyasa (2009:108) gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi bawahannya.

Gaya Kepemimpinan menurut Dharma dalam Nawawi (2006:115) adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan pada saat mempengaruhi orang lain. Sedangkan gaya kepemimpinan menurut Partini dan Hartono (2013) adalah proses atau usaha yang dilakukan oleh pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

## **2. Tipe Gaya Kepemimpinan**

Tipe gaya kepemimpinan menurut Nawawi (2006:115) ada 6 tipe, yaitu kepemimpinan otokratis, kepemimpinan diktatoris, kepemimpinan demokratis, kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan paternalis, dan kepemilikan *laissez-faire* (*free-rein*).

Berikut ini akan dijelaskan keenam tipe kepemimpinan tersebut :

a. Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis dilaksanakan dengan kekuasaan berada di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantaranya selalu ada seseorang yang menempatkan dirinya sebagai yang paling berkuasa. Pemimpin tertinggi bertindak sebagai penguasa tunggal. Perilaku atau gaya kepemimpinan otokrat yang dilakukan sebagai berikut :

- 1) Tidak boleh terjadi kesalahan dalam melaksanakan tugas yang ditetapkan oleh pimpinan dan diberikan melalui instruksi-instruksi agar hasil yang ditetapkan dapat tercapai.
- 2) Pelaksanaan tugas tidak boleh menyimpang atau keliru dari instruksi pimpinan. Setiap kesalahan diancam oleh sanksi atau hukuman yang berat.
- 3) Pemimpin bertolak dari prinsip bahwa “manusia lebih suka diarahkan tanpa memikul tanggung jawab dari pada diberi kebebasan merencanakan dan melaksanakan sesuatu yang berarti harus memikul tanggung jawab”.
- 4) Tidak ada kesempatan bagi anggota organisasi untuk menyampaikan inisiatif, kreativitas, saran, pendapat dan kritik karena fungsinya



adalah melaksanakan tugas bukan berpikir untuk menciptakan dan mengembangkan tugas / organisasi.

- 5) Tidak berorientasi pada hubungan manusiawi dengan anggota organisasi, yang dinilai sebagai kondisi yang membuat anggota organisasi menjadi lalai. Berperasangka negatif bahwa hubungan manusiawi antar anggota organisasi dalam bekerja, hanya dipergunakan untuk berkecengkrama atau bergunjing yang berakibat tugas terganggu atau terbengkelai.
- 6) Tidak percaya pada anggota organisasi/orang lain, karena prasangka pemberian kepercayaan cenderung akan disalah gunakan diselewengkan. Oleh karena itu cenderung tidak memberikan pelimpahan wewenang.

b. Kepemimpinan Diktatoris

Gaya Kepemimpinan diktatoris mempunyai banyak persamaan dengan kepemimpinan otokrat, sehingga sering sulit untuk membedakannya. Namun gaya kepemimpinan diktatoris lebih keras dan cenderung lebih kejam dan sadis. Perilaku atau gaya kepemimpinan diktatoris yang dilakukan oleh pemimpin sebagai berikut :

- 1) Berperilaku sebagai penguasa tunggal yang tidak dapat diganti karena merasa dirinya diciptakan untuk berkuasa dan membawa organisasinya pada suatu cita-cita tertentu.
- 2) Setiap kehendak dan kemauan pemimpin harus terlaksana, meskipun harus dilaksanakan dengan menghalalkan segala cara, yang dapat berakibat fatal bagi anggota organisasinya yang dianggap musuh, lawan atau penantang dan penghambat kepemimpinannya.
- 3) Orientasi gaya kepemimpinannya hanya pada hasil, tidak peduli bagaimana cara mencapainya meskipun mengorbankan orang lain terutama anggota organisasinya.
- 4) Bersembunyi dibalik slogan-slogan sebagai pelindung, penyelamat, pembela, pahlawan, pemimpin besar yang akan mewujudkan suatu cita-cita bagi anggota organisasi sehingga dipuja-puja dan kerap kali dikultuskan.
- 5) Ucapan dan perkataannya diberlakukan sebagai peraturan atau undang-undang yang tidak boleh dibantah dan harus dilaksanakan secara konsekuen. Anggota yang tidak melakukannya atau melanggar akan dijatuhkan hukuman berat.

- 6) Senjata utama dalam melaksanakan kepemimpinan adalah ancaman hukuman yang berat bagi yang menantang atau berkhianat.
- 7) Di antara anggota-anggota organisasi saling mencurigai, karena antara satu dengan yang lain berprasangka sebagai antek-antek pimpinan.
- 8) Anggota bukan saja tidak boleh berinisiatif atau menyampaikan gagasan, kritik, dan saran, tetapi juga tidak mengomentari ucapan, perkataan, keputusan, kebijakan dan perintah pimpinan.

c. Kepemimpinan Demokrasi

Gaya kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor penting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi. Pada gaya kepemimpinan demokratis mengakui harkat dan martabat manusia yang mempunyai hak asasi yang sama. Perilaku atau gaya kepemimpinan demokratis yang dilakukan oleh pemimpin sebagai berikut :

- 1) Mengakui dan menghargai manusia sebagai makhluk individual, yang memiliki perbedaan kemampuan antara yang satu dengan yang lain.

- 2) Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu sebagai makhluk sosial dalam mengekspresikan dan mengaktualisasikan diri melalui prestasi masing-masing di lingkungan sebagai semua masyarakat kecil.
- 3) Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu untuk mengembangkan kemampuannya yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya dengan menghormati nilai-nilai/norma-norma yang mengaturnya sebagai makhluk normatif di lingkungan organisasi masing-masing.
- 4) Menumbuhkan dan mengembangkan kehidupan bersama dalam kebersamaan melalui kerjasama yang saling mengakui, menghargai dan menghormati kelebihan dan kekurangan setiap individu sebagai anggota organisasi.
- 5) Memberikan perlakuan yang sama pada setiap individu sebagai anggota organisasi untuk maju dan mengembangkan diri dalam persaingan yang fair dan sehat (jujur dan sportif).
- 6) Memikul kewajiban dan tanggung jawab yang sama dalam menggunakan hak masing-masing untuk mewujudkan kehidupan bersama yang harmonis.

d. Kepemimpinan Kharismatik

Kepimpinan kharismatik dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dengan menyalagunakan keistimewaan atau kelebihan dalam aspek/sifat kepribadian pemimpin sehingga menimbulkan rasa hormat, rasa segan dan kepatuhan yang tinggi pada para pengikutnya. Untuk lebih jelasnya, karakteristik kepemimpinan kharismatik sebagai

berikut :

- 1) Percaya diri, pemimpin sungguh-sungguh percaya akan penilaian dirinya dan kemampuan kepemimpinan.
- 2) Memiliki visi dan tujuan yang ideal yang menformulasikan suatu masa depan yang lebih baik dari keadaan sekarang.
- 3) Memiliki kemampuan untuk mengungkapkan visi secara gamblang.
- 4) Keyakinan yang kuat terhadap visi tersebut, komitmen yang kuat, bersedia menerima resiko, mengeluarkan biaya yang tinggi dan melibatkan diri dalam pengorbanan.
- 5) Perilaku yang keluar dari aturan, memunculkan perilaku baru, tidak konvensional, sering melawan norma-norma/aturan, dikagumi dan sering membuat kejutan keadaan.
- 6) Dipahami sebagai agen perubahan bukan pengikut status quo

- 7) Memiliki kepekaan terhadap lingkungan, mampu menilai lingkungan secara realistis, melaksanakan manajemen sumber daya untuk perubahan.

e. Kepemimpinan Paternalis

Kepemimpinan paternalis adalah pimpinan yang perannya diwarnai oleh sikap bapak-bapakan dalam arti sifat melindungi, mengayomi, dan menolong anggota organisasi yang dipimpinnya. Kepemimpinan paternalis mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- 1) Pemimpin mempunyai sifat melindungi
- 2) Semua anggota organisasi harus mematuhi setiap peraturan yang ditetapkan oleh pimpinan.
- 3) Tidak mementingkan diri sendiri
- 4) Memberikan peluang pada anggota organisasi dalam menyampaikan ide gagasan, inisiatif, dan kreativitas.

f. Kepemimpinan Laissez-faire (*free-rein*)

Tipe kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasinya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing. Pemimpin memberikan sedikit dukungan untuk melakukan usaha secara keseluruhan. Kebebasan

anggota kadang-kadang dibatasi oleh pimpinan dengan menetapkan tujuan yang harus dicapai disertai parameter-parameternya.

### **3. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Instrumen tentang gaya kepemimpinan menurut Sugiyono (2011:117) dikembangkan dari teori kepemimpinan situasional. Oleh karena itu gaya kepemimpinan yang baik tergantung pada situasinya. Pada saat menjelaskan tugas-tugas kelompok maka pemimpin harus bergaya direktif, pada saat menunjukkan hal-hal yang dapat menarik minat anggotanya maka pemimpin harus bergaya suportif, dan untuk merumuskan tujuan kelompok maka pemimpin harus bergaya partisipatif. Indikator gaya kepemimpinan situasional yang digunakan dalam instrumen penelitian antara lain :

- a) Pimpinan menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan
- b) Pimpinan memberikan intruksi kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- c) Pimpinan dapat menciptakan suasana persahabatan.
- d) Pimpinan memberikan semangat kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

- e) Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendiskusikan permasalahan dalam pekerjaan.
- f) Pimpinan menekankan kerjasama kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas.

### **2.1.3 Motivasi Kerja**

#### **1. Pengertian Motivasi**

Ditinjau dari etimologinya, “motivasi” berasal dari kata Latin *motivus* atau *motum* yang berarti menggerakkan atau memindahkan. Dari asal-usul kata ini, Lorens Bagus, dalam *Kamus Filsafat*, mengartikan motivasi atau motif sebagai dorongan sadar dari suatu tindakan untuk merumuskan kebutuhan-kebutuhan tertentu manusia. Motivasi memainkan peranan penting dalam menilai tindakan manusia, karena pada motif-motif itulah terkandung arti subyektif dari tindakan tertentu bagi orang tertentu.

*Kamus Besar Bahasa Indonesia* mendefinisikan motivasi sebagai “usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya”.



Menurut Stephen P. Robbins, motivasi adalah “proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran”.

Tiga kata kunci dalam definisi ini adalah intensitas, arah, dan ketekunan (yang mengandaikan berlangsung lama). Intensitas dimaksudkan seberapa keras seseorang berusaha. Agar dapat menghasilkan kinerja yang baik, intensitas (setinggi apa pun) harus mempunyai arah yang menguntungkan organisasi. Dan akhirnya, intensitas dan arah yang telah dimiliki harus diterapkan secara tekun dan berlangsung lama. Inilah ukuran sejauh mana orang dapat mempertahankan usahanya. Individu yang termotivasi akan tetap bertahan dengan pekerjaannya dalam waktu cukup lama untuk mencapai sasaran mereka. Sebaliknya, seseorang yang tidak termotivasi hanya akan memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi kiranya merupakan sebuah konsep penting dalam studi tentang kinerja individu dalam organisasi. Dengan kata lain, motivasi merupakan salah satu determinan penting bagi kinerja individual di samping variabel determinan lain misalnya kemampuan orang yang bersangkutan dan atau pengalaman kerja sebelumnya.

Sehingga dapat didefinisikan Motivasi adalah suatu daya dorong yang mengakibatkan seseorang berperilaku atau tidak berperilaku tertentu.

Berhubungan erat dengan bagaimana perilaku itu dimulai, dikuatkan, disokong, diarahkan, dihentikan dan reaksi subyektif macam apakah yang timbul dalam organisme ketika semua ini berlangsung.

Berkaitan dengan :

1. Arah Perilaku
2. Kekuatan Respon
3. Ketahanan Perilaku

## **2. Proses Motivasi**

- a. Kebutuhan yang belum dipenuhi.
- b. Mencari jalan untuk memenuhi kebutuhan.
- c. Perilaku yang berorientasi pada tujuan
- d. Hasil karya:
  1. Intrinsik : Penyelesaian tugas, prestasi, otonomi, pengembangan diri.
  2. Ekstrinsik: Keuangan, promosi interpersonal.
- e. Imbalan atau Hukuman.
- f. Kebutuhan yang tidak dipenuhi dinilai kembali.

## **3. Hambatan Motivasi**

- a. Kurang Percaya Diri:
  1. Pengaruh perkataan orang lain.

2. Pengkondisian yang kit alami (pengaruh orang tua)
  3. Pengkondisian yang pernah dialami.
- b. Kecemasan (worry): Perasaan yang menghinggapi orang manakala ia akan menerima kegagalan.
- c. Opini Negatif.
- d. Perasaan “Tidak ada masa depan disini”

#### 4. Kunci Memotivasi

Panduan antara logika dan emosi:

<b>Business Touch</b>	<b>Personal Touch</b>
1. Penjualan	1. Saling menghormati
2. Efisiensi.	2. Kebersamaan
3. Laba	3. Percaya diri
4. Pengendalian	4. Berani mengambil resiko
5. Produktivitas	5. Pengakuan
6. Target	6. Pujian
7. Mutu	7. Pengembangan diri
8. Dan lain-lain	8. Lingkungan dan budaya yang progresif
	9. Harapan

#### 5. Konsep Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow, mengemukakan bahwa pada dasarnya semua manusia memiliki kebutuhan pokok. Ia menunjukkannya dalam 5 tingkatan yang berbentuk piramid, orang memulai dorongan dari tingkatan terbawah. Lima tingkat kebutuhan itu dikenal dengan sebutan Hirarki Kebutuhan Maslow, dimulai dari kebutuhan biologis dasar sampai motif psikologis yang lebih kompleks, yang hanya akan penting setelah kebutuhan dasar terpenuhi. Kebutuhan pada suatu peringkat paling tidak harus terpenuhi sebagian sebelum kebutuhan pada peringkat berikutnya menjadi penentu tindakan yang penting.

Teori **hierarki kebutuhan Maslow** adalah teori yang diungkapkan oleh Abraham Maslow. Ia beranggapan bahwa kebutuhan-kebutuhan di tingkat rendah harus terpenuhi atau paling tidak cukup terpenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan-kebutuhan di tingkat lebih tinggi menjadi hal yang memotivasi.

Konsep hierarki kebutuhan dasar ini bermula ketika Maslow melakukan observasi terhadap perilaku monyet. Berdasarkan pengamatannya, didapatkan kesimpulan bahwa beberapa kebutuhan lebih diutamakan dibandingkan dengan kebutuhan yang lain. Contohnya jika individu merasa haus, maka individu akan cenderung untuk mencoba memuaskan dahaga. Individu dapat hidup tanpa makanan selama berminggu-minggu. Tetapi tanpa

air, individu hanya dapat hidup selama beberapa hari saja karena kebutuhan akan air lebih kuat daripada kebutuhan akan makan.

Piramida Teory Hierarki Kebutuhan Maslow :



## 6. Macam-Macam Hierarki Kebutuhan Maslow :

### 1) Kebutuhan Akan Aktualisasi Diri (Self Actualization Needs)

Tingkatan terakhir dari kebutuhan dasar Maslow adalah aktualisasi diri. Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan yang tidak melibatkan keseimbangan, tetapi melibatkan keinginan yang terus menerus untuk memenuhi potensi. Maslow melukiskan kebutuhan ini sebagai hasrat untuk semakin menjadi diri sepuh kemampuannya sendiri, menjadi apa saja menurut kemampuannya. Awalnya Maslow berasumsi bahwa kebutuhan untuk aktualisasi diri langsung muncul setelah kebutuhan untuk dihargai

terpenuhi. Akan tetapi selama tahun 1960-an, ia menyadari bahwa banyak anak muda di Brandeis memiliki pemenuhan yang cukup terhadap kebutuhan-kebutuhan lebih rendah seperti reputasi dan harga diri, tetapi mereka belum juga bisa mencapai aktualisasi diri.

## 2) Kebutuhan Akan Penghargaan (Esteem Needs)

Setelah kebutuhan dicintai dan dimiliki tercukupi, manusia akan bebas untuk mengejar kebutuhan akan penghargaan. Maslow menemukan bahwa setiap orang yang memiliki dua kategori mengenai kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan yang lebih rendah dan lebih tinggi. Kebutuhan yang rendah adalah kebutuhan untuk menghormati orang lain, kebutuhan akan status, ketenaran, kemuliaan, pengakuan, perhatian, reputasi, apresiasi, martabat, bahkan dominasi. Kebutuhan yang tinggi adalah kebutuhan akan harga diri termasuk perasaan, keyakinan, kompetensi, prestasi, penguasaan, kemandirian dan kebebasan. Sekali manusia dapat memenuhi kebutuhan untuk dihargai, mereka sudah siap untuk memasuki gerbang aktualisasi diri, kebutuhan tertinggi yang ditemukan Maslow

## 3) Kebutuhan Akan Rasa Memiliki Dan Kasih Sayang ( Social Needs)

Jika kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman telah terpenuhi, maka muncullah kebutuhan akan cinta, kasih sayang dan rasa

memiliki-dimiliki. Kebutuhan-kebutuhan ini meliputi dorongan untuk bersahabat, keinginan memiliki pasangan dan keturunan, kebutuhan untuk dekat pada keluarga dan kebutuhan antarpribadi seperti kebutuhan untuk memberi dan menerima cinta. Seseorang yang kebutuhan cintanya sudah relatif terpenuhi sejak kanak-kanak tidak akan merasa panik saat menolak cinta Ia akan memiliki keyakinan besar bahwa dirinya akan diterima orang-orang yang memang penting bagi dirinya Ketika ada orang lain menolak dirinya, ia tidak akan merasa hancur. Bagi Maslow, cinta menyangkut suatu hubungan sehat dan penuh kasih mesra antara dua orang, termasuk sikap saling percaya. Sering kali cinta menjadi rusak jika salah satu pihak merasa takut jika kelemahan-kelemahan serta kesalahan-kesalahannya. Maslow juga mengatakan bahwa kebutuhan akan cinta meliputi cinta yang memberi dan cinta yang menerima. Kita harus memahami cinta, harus mampu mengajarkannya, menciptakannya dan meramalkannya. Jika tidak, dunia akan hanyut ke dalam gelombang permusuhan dan kebencian.

#### 4) Kebutuhan Akan Rasa Aman (Safety and Security Needs)

Setelah kebutuhan-kebutuhan fisiologis terpuaskan secukupnya, muncullah apa yang disebut Maslow sebagai kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini diantaranya adalah rasa aman fisik, stabilitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti perang, terorisme, penyakit, takut, cemas, bahaya, kerusuhan dan bencana alam. Kebutuhan akan rasa aman berbeda dari kebutuhan fisiologis karena kebutuhan ini tidak bisa terpenuhi secara total. Manusia tidak pernah dapat dilindungi sepenuhnya dari ancaman-ancaman meteor, kebakaran, banjir atau perilaku berbahaya orang lain.

Menurut Maslow, orang-orang yang tidak aman akan bertingkah laku sama seperti anak-anak yang tidak aman. Mereka akan bertingkah laku seakan-akan selalu dalam keadaan terancam besar. Seseorang yang tidak aman memiliki kebutuhan akan keteraturan dan stabilitas secara berlebihan serta akan berusaha keras menghindari hal-hal yang bersifat asing dan yang tidak diharapkannya.

##### 5) Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs)

Kebutuhan paling dasar pada setiap orang adalah kebutuhan fisiologis yakni kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya secara fisik. Kebutuhan-kebutuhan itu seperti kebutuhan akan makanan, minuman, tempat berteduh,



seks, tidur dan oksigen. Kebutuhan-kebutuhan fisiologis adalah potensi paling dasar dan besar bagi semua pemenuhan kebutuhan di atasnya. Manusia yang lapar akan selalu termotivasi untuk makan, bukan untuk mencari teman atau dihargai. Manusia akan mengabaikan atau menekan dulu semua kebutuhan lain sampai kebutuhan fisiologisnya itu terpuaskan. Di masyarakat yang sudah mapan, kebutuhan untuk memuaskan rasa lapar adalah sebuah gaya hidup. Mereka biasanya sudah memiliki cukup makanan, tetapi ketika mereka berkata lapar maka yang sebenarnya mereka pikirkan adalah citarasa makanan yang hendak dipilih, bukan rasa lapar yang dirasakannya. Seseorang yang sungguh-sungguh lapar tidak akan terlalu peduli dengan rasa, bau, temperatur ataupun tekstur makanan.

Kebutuhan fisiologis berbeda dari kebutuhan-kebutuhan lain dalam dua hal. Pertama, kebutuhan fisiologis adalah satu-satunya kebutuhan yang bisa terpuaskan sepenuhnya atau minimal bisa diatasi. Manusia dapat merasakan cukup dalam aktivitas makan sehingga pada titik ini, daya penggerak untuk makan akan hilang. Bagi seseorang yang baru saja menyelesaikan sebuah santapan besar, dan kemudian membayangkan sebuah makanan lagi sudah cukup untuk membuatnya mual. Kedua, yang khas dalam kebutuhan fisiologis adalah hakikat pengulangannya. Setelah manusia makan, mereka akhirnya akan menjadi lapar lagi dan akan terus menerus mencari

makanan dan air lagi Sementara kebutuhan di tingkatan yang lebih tinggi tidak terus menerus muncul. Sebagai contoh, seseorang yang minimal terpenuhi sebagian kebutuhan mereka untuk dicintai dan dihargai akan tetap merasa yakin bahwa mereka dapat mempertahankan pemenuhan terhadap kebutuhan tersebut tanpa harus mencari-carinya lagi.

## **2.1.4 Disiplin Kerja**

### **1. Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja dapat di definisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan – peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi - sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Sastrohadiwiryono, 2001 : 291). Berdasarkan pendapat diatas maka dapat dikatakan bahwa disiplin kerja adalah sikap para pegawai untuk berperilaku sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan dimana dia bekerja . sedangkan tindakan disiplin itu sendiri adalah pengurangan yang dipaksakan oleh pimpinan terhadap imbalan yang diberikan oleh organisasi karena adanya suatu kasus tertentu (Gomes, 2000 : 232). Tindakan disiplin ini tidak termasuk pemberhentian sementara atau

penurunan jumlah tenaga kerja yang disebabkan oleh kejadian - kejadian perilaku khusus dari pegawai yang menyebabkan rendahnya produktivitas atau pelanggaran – pelanggaran aturan instansi.

Disiplin yang baik pada hakekatnya akan tumbuh dan terpancar dari hasil kesadaran manusia. Disiplin yang tidak bersumber dari hati nurani manusia akan menghasilkan disiplin yang lemah dan tidak bertahan lama. Disiplin akan tumbuh dan dapat dibina melalui latihan pendidikan atau penanaman kebiasaan dengan keteledanan- keteladanan tertentu, yang harus dimulai sejak ada dalam lingkungan keluarga, mulai pada masa kanak-kanak dan terus tumbuh berkembang dan menjadikannya bentuk disiplin yang semakin kuat. Umumnya disiplin kerja dapat terlihat apabila pegawai datang ke kantor teratur dan tepat waktu, jika mereka berpakaian rapi ditempat kerja, jika mereka menggunakan perlengkapan kantor dengan hati-hati, jika mereka menghasilkan jumlah jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan dengan mengikuti cara kerja yang telah ditentukan oleh kantor atau instansi dan jika mereka menyelesaikan pekerjaan dan semangat kerja.

## **2. Faktor-Faktor Disiplin Kerja**

1. Tujuan dan Kemampuan
2. Keteladanan pimpinan
3. Keadilan

4. Waskat: tindakan nyata dan paling efektif untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan. Atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir ditempat kerjanya agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan.
5. Sanksi hukuman
6. Ketegasan

### **3. Cara Mengukur Disiplin Kerja**

Menurut Alfred R. Lateiner dalam Imam Soejono (1983 : 72), umumnya disiplin kerja pegawai dapat diukur dari :

1. Para pegawai datang ke kantor dengan tertib, tepat waktu dan teratur. Dengan datang ke kantor secara tertib, tepat waktu dan teratur maka disiplin kerja dapat dikatakan baik.
2. Berpakaian rapi di tempat kerja. Berpakaian rapi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai, karena dengan berpakaian rapi suasana kerja akan terasa nyaman dan rasa percaya diri dalam bekerja akan tinggi.
3. Menggunakan perlengkapan kantor dengan hati – hati. Sikap hati – hati dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja

yang baik karena apabila dalam menggunakan perlengkapan kantor tidak secara hati-hati, maka akan terjadi kerusakan yang mengakibatkan kerugian.

4. Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh organisasi. Dengan mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh organisasi maka dapat menunjukkan bahwa pegawai memiliki disiplin kerja yang baik juga menunjukkan kepatuhan pegawai terhadap organisasi.

#### **4. Indikator Disiplin Kerja**

Disiplin mencakup berbagai bidang dan cara pandangnya seperti menurut Guntur (1996;34) ada beberapa sikap disiplin yang perlu dikelola dalam pekerjaan, yaitu:

1. Disiplin terhadap waktu
2. Disiplin terhadap target
3. Disiplin terhadap kualitas
4. Disiplin terhadap prioritas kerja
5. Disiplin terhadap prosedur

Dari pendapat di atas penulis mengelompokkan menjadi 3 indikator disiplin kerja, yaitu:

- a. Disiplin Waktu

Disiplin waktu disini diartikan sebagai sikap atau tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja yang meliputi kehadiran dan kepatuhan pegawai paa jam kerja serta pegawai dapat melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar.

b. Disiplin Peraturan

Peraturan maupun tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis dibuat agar tujuan disuatu organisasi dapat dicapai dengan baik . untuk itu dibutuhkan sikap setia dari pegawai terhadap komitmen yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan disini berarti taat dan patuh dalam melaksanakan perintah dari atasan dan peraturan., tata tertib yang telah ditetapkan, serta ketaatan pegawai dalam menggunakan kelengkapan pakaian seragam yang telah ditentukan organisasi atau lembaga.

c. Disiplin Tanggungjawab

Salah satu bentuk tanggungjawab pegawai adalah penggunaan dari pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya sehingga dapat menunjang kegiatan kantor berjalan dengan lancar. Serta adanya kesanggupan dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi tanggungjawab sebagai pegawai.

## **2.1.5 Kinerja**

### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja pegawai secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan didalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu, kinerja juga merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Definisi Kinerja menurut para ahli :

1. Menurut Rivai (2005:309) konsep kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.
2. Pendapat Ilyas (2005:55) mengatakan bahwa pengertian kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Berdasarkan dari beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan yakni **arti kinerja** merupakan hasil yang dicapai oleh

seseorang dalam melaksanakan tugas atau beban tanggung jawab menurut ukuran atau standar yang berlaku pada masing-masing organisasi.

## **2. Faktor Kinerja**

Berikut ini adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai didalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Mangkunegara (2005:13-14) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut :

### **1. Faktor Kemampuan (*ability*)**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari :

- a. Kemampuan potensi(IQ).
- b. Kemampuan reality (*knowledge + skiil*).

Maksudnya adalah pimpinan dan karyawan yang memilki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja maksimal.

### **2. Faktor Motivasi (*Motivation*)**



Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (situation) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja.

Menurut Saparuddin (2007 : 12) Supervisi kepemimpinan termasuk dalam salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, karena dengan melakukan supervisi kepemimpinan berupa :

1. Pembinaan yang terus menerus
2. Pengembangan kemampuan profesional pegawai
3. Perbaiki situasi kerja dengan sasaran akhir pencapaian peningkatan kinerja bagi karyawan.

### **3. Pengukuran Kinerja**

Sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan dan non keuangan. Hasil pengukuran tersebut kemudian

digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Menurut Dharma (2004:355) pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut :

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan harus dicapai.
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya).
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

#### **4. Metode Penilaian Kinerja**

Setiap perusahaan atau organisasi harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kinerja karyawan dan hasil penilaian dapat dipergunakan sebagai informasi pengambilan keputusan manajemen tentang kenaikan gaji/upah, penguasaan lebih lanjut, peningkatan kesejahteraan karyawan dan berbagai hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penilaian kinerja sangat berguna untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa

mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Penilaian kinerja memacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2005:10) **Evaluasi kinerja adalah** penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut pendapat Rivai (2005:324) menyatakan bahwa metode yang dapat digunakan adalah sebagai berikut:

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu.
2. Metode penilaian berorientasi masa depan.

Adapun penjelasan lengkap dari kedua metode yang dimaksud Rivai tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Metode penilaian berorientasi masa lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi prestasi kerja masa lalu, karyawan dapat mendapat umpan balik atas upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi.

Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa lalu ini meliputi sebagai berikut :

a. Skala peringkat (*Rating Scale*)

Di dalam metode ini para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala kerja tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

b. Daftar pertanyaan (*Checklist*)

Didalam penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka ragam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.

c. Metode dengan penilaian terarah (*Forced Choice Methode*)

Didalam metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.

d. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*)

Didalam metode ini merupakan pemilihan yang berdasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.

e. Metode catatan prestasi

Didalam metode ini berkaitan erat dengan peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan.

f. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchore Rating Scale=BARS*)

Didalam metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

g. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)

Didalam metode ini, penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM.

- h. Tes dan observasi prestasi kerja (*Comparative Evaluation Approach*)

Didalam metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

## 2) Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode ini menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai obyek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Karyawan mengambil peran penting bersama-sama dengan penyelia dalam menetapkan tujuan-tujuan perusahaan.

Teknik-teknik penilaian dari metode berorientasi masa depan meliputi sebagai berikut :

- a. Penilaian diri sendiri (*Self Appaisal*)

Perusahaan mengemukakan harapan-harapan yang diinginkan dari karyawan, tujuan perusahaan, dan tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan pada karyawan.

- b. Manajemen berdasarkan sasaran (*Manajemen By Objective*)

Suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

c. Penilaian secara psikologis

Penilaian yang dilakukan oleh ahli psikologi untuk mengetahui potensi karyawan.

d. Pusat penilaian (*Assessment Center*)

Serangkaian teknik penilaian oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

Jadi pengertian dari penilaian kinerja adalah cara untuk menilai atau menentukan nilai kinerja seorang pegawai atau karyawan.

## **5 .Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia organisasi.

Menurut Sendow (2007:30) mengemukakan bahwa terdapat enam (6) kriteria pokok untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

a. Quality

Arti dari quality adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b. Quantity

Arti dari quantity adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c. Timelines

Arti dari timelines adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

d. Cost-effectiveness

Arti dari cost effectiveness adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.

e. Need for Supervision



Arti dari need for supervision adalah tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

f. Interpersonal impact

Arti dari interpersonal impact adalah tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

## **2.1.6 Hubungan Teoritik Antar Variabel**

### **1. Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Tampubolon (2007:42), gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Selain itu menurut penelitian yang dilakukan oleh Bangun Prajadi (2014) dan Lilik Siswanta (2013), bahwa terdapat hubungan atau pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan yang dihasilkan adalah jika seorang pemimpin memiliki dan mampu memilih gaya

kepemimpinan yang tepat dalam mengelola bawahannya, maka kinerja bawahan dapat terkontrol dengan baik dan mampu meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif persial terhadap kinerja karyawan.**

## **2. Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Menurut Aries dan Ghozali, (2006:126), menyatakan motivasi adalah pemberian dorongan-dorongan individu untuk bertindak yang menyebabkan orang tersebut berperilaku dengan cara tertentu yang mengarah pada tujuan. Pemberian motivasi merupakan salah satu tujuan agar karyawan yang diberi motivasi dapat bekerja sesuai dengan acuan kerja dan tanggung jawab yang diberikan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Menurut penelitian yang dilakukan Fenny Fitriawati (2015) dan Muhammad Aris (2013) diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Dijelaskan pula bahwa jika karyawan memiliki motivasi yang tinggi dan giat dalam bekerja, maka kinerja akan

semakin tinggi. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H2 : Motivasi Kerja berpengaruh positif persial terhadap kinerja karyawan**

### **3. Disiplin Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Sutrisno (2009:102), menyatakan bahwa disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma peraturan yang berlaku di organisasi. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Sebagai contoh penelitian yang dilakukan oleh Bangun Prajadi (2014) dan Lilik Siswanta (2013) bahwa terdapat hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa jika karyawan memiliki kinerja yang baik, maka cenderung bersikap dan berperilaku baik dengan mematuhi aturan-aturan yang ada dan berusaha menghindari kesalahan, sehingga kinerjanya pun semakin baik. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H3 : Disiplin kerja berpengaruh positif persial terhadap kinerja karyawan.**

#### **4. Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.**

Samsudin (2005:166), menyatakan gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat memberi pengaruh terhadap seseorang atau sekelompok orang pada suatu organisasi, semakin baik cara memimpin seorang pimpinan maka akan semakin dapat memberi motivasi pada pegawai. Motivasi tersebut dapat mendorong untuk merubah perilaku seseorang jadi lebih baik dan semangat dalam bekerjanya, sehingga akan menimbulkan disiplin kerja secara teratur dalam lingkungan kerja dan itu berpengaruh terhadap kinerja karyawan menjadi lebih baik dan maksimal. Dapat disimpulkan gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif simultan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

**H4 : Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja secara bersama berpengaruh positif simultan terhadap Kinerja Karyawan**

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

<b>Persamaan dan perbedaan</b>				
Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Andri Agustiningrum, C. Dyah S. Indrawati, Andre N.Rahmanto (2012)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja pegawai Setda Kota Magelang	<b>Variabel Bebas :</b> Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja <b>Variabel Terikat :</b> Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan
Amin Wahyudi dan Jarot Suryono (2016)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Informasi Komunikasi dan Kehumasan Kabupaten Boyolali	<b>Variabel Bebas :</b> Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja <b>Variabel Terikat :</b> Kinerja Karyawan	Analisis Deskripsi	Gaya Kepemimpinan dan Motivasi, Lingkungan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan
Dipta Adi Prawatya dan Susilo Toto Raharjo (2013)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Minyak Putih (PMKP) Di Krai Puwodadi	<b>Variabel Bebas :</b> Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi <b>Variabel Terikat :</b> Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier	Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan

Agus Marimin (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat Cabang Surakarta	<b>Variabel Bebas :</b> Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi <b>Variabel Terikat :</b> Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi masing masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan PT. Pai Hai International Wiratama Indonesia	<b>Variabel Bebas :</b> Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi <b>Variabel Terikat :</b> Kinerja Karyawan	Structural Equation Model	Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan
Binawan Nur Tjahjono dan Tri Gunarsih (2010)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Dinas Bina Marga Propinsi Jawa Tengah	<b>Variabel Bebas :</b> Motivasi Kerja, Budaya Organisasi <b>Variabel Terikat :</b> Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
M Harlie (2013)	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan	<b>Variabel Bebas :</b> Disiplin	Regresi Linear	Disiplin Kerja, Motivasi, dan

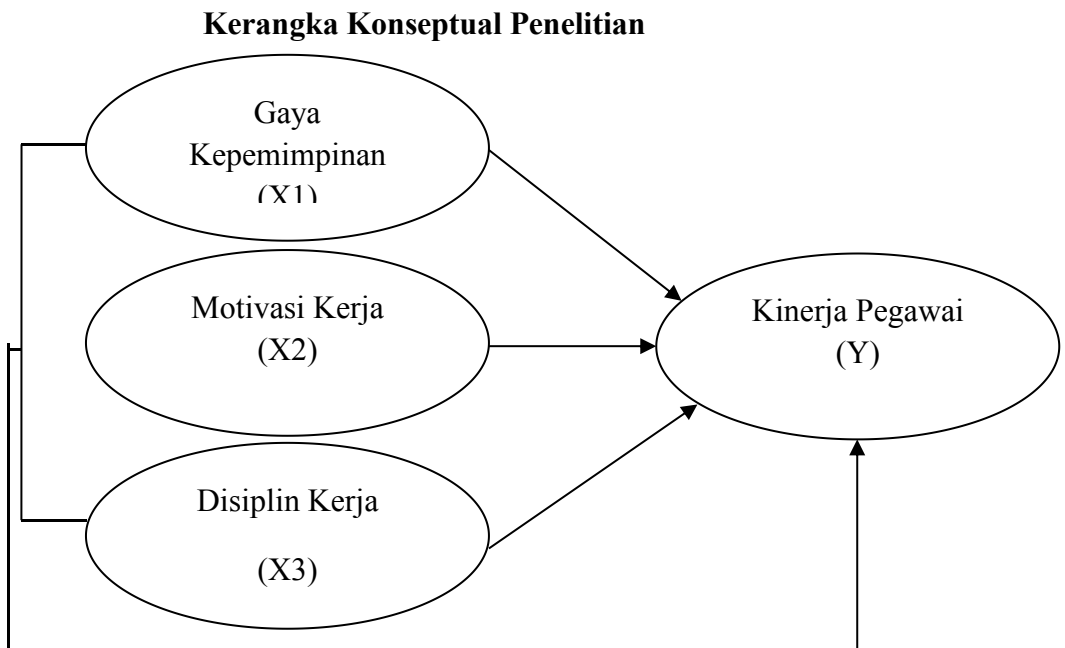
	Karir terhadap Kinerja PNS Pemkab Tabalong, di Tanjung Kalimantan Selatan	Kerja, Motivasi, dan Pengembangan Karir <b>Variabel Terikat :</b> Kinerja	Berganda	Pengembangan Karir Berpengaruh Secara Simultan Terhadap Kinerja PNS
Tuti Sulastri (2007)	Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Dosen Universitas Islam 45 Bekasi	<b>Variabel Bebas :</b> Motivasi dan Disiplin Kerja, <b>Variabel Terikat :</b> Kinerja Dosen	Regresi Linier Berganda	Motivasi dan Disiplin kerja berpengaruh berpengaruh positif dan signifikan
H. Ruyatnasih SE., MM; H. Anwar Musadad SE., MM; Beni Hasyim SE., (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap karyawan Operator SPBU PT. Mitrabuana Jaya Lestari Karawang	<b>Variabel Independen:</b> Gaya Kepemimpinan <b>Variabel Dependen:</b> Kinerja Dosen	Regresi Linear Berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Nur Susilaningih (2012)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Disiplin, Pengawasan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan	<b>Variabel Independen:</b> Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja, <b>Variabel Dependen :</b> Kinerja Dosen	Regresi Linear Berganda	Kepemimpinan, disiplin, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan. Sedangkan variable pengawasan tidak

				berpengaruh secara signifikan
--	--	--	--	-------------------------------

### 2.3 Kerangka Konseptual

Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:

**Gambar 2.1**





## 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan dikaitkan dengan landasan teori yang digunakan, maka peneliti dapat mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin kerja secara bersama berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan PT. Indomarco Prismatama Area Gubeng dan Kertajaya
- H2 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan PT. Indomarco Prismatama Area Gubeng dan Kertajaya.
- H3 : Motivasi Kerja berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan PT. Indomarco Prismatama Area Gubeng dan Kertajaya.
- H4 : Disiplin kerja berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan PT. Indomarco Prismatama Area Gubeng dan Kertajaya.

