

4. Mengetahui pengaruh pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja secara simultan atau bersama-sama terhadap kinerja karya

1.4 Manfaat penelitian

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis
Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan pengalaman serta dapat mengaplikasikan teori-teori perkuliahan ke dalam praktik dunia nyata.
2. Bagi perusahaan
Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengelolaan SDM beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek SDM secara lebih baik.
3. Bagi almamater
Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkannya.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran karyawan tidak diikutsertakan.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi bagian dari manajemen yang fokus pada peranan pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan. Berikut beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia: Menurut **Hasibuan (2013:10)** MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut **Schuler, et al (2014:6)** MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat. Menurut **Mangkunegara (2013:2)** MSDM adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan

dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Hasibuan (2013:21)** menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

a. Perencanaan

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

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

d. Pengendalian

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintahan dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut **Suwatno (2011;29)** adalah Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

2.1.2 Kinerja karyawan

Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan organisasi yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

Mohammad Faisal Amir (2015:005) kinerja adalah suatu yang ditampilkan oleh seorang atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan. Kinerja bukan ujung terakhir dari serangkaian proses kerja tetapi tampilan keseluruhan yang dimulai dari unsur kegiatan *input*, proses, *output* dan bahan *outcome*. **Mohamad Mahsun (2014:025)** kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam strategi *planning* atau organisasi.

Menurut **Robbins dan Judge (2013)** ada tiga kriteria yang harus dinilai dalam penilaian kinerjanya, di antaranya :

a. Hasil Tugas Individu

Manajemen menilai hasil sebagai kuantitas produksi, nota produksi, dan harga produksi per unit, total penjualan, peningkatan dollar dalam penjualan.

b. Perilaku

Hasil kinerja berdasarkan perilaku. beberapa hal yang bisa dinilai adalah gaya kepemimpinan, dan jumlah penawaran yang dilakukan oleh bagian penjualan.

c. Sifat

Kinerja dinilai dari nilai tingkah laku karyawan yang baik, rasa percaya diri, dan terlihat sibuk. Sifat adalah kriteria yang paling lemah, tetapi naif untuk mengabaikan realitas bahwa organisasi masih menggunakan kriteria sifat untuk menilai kinerja.

Mangkunegara (2013:67) mengatakan: Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain menurut **Gibson dalam Nawawi (2013:213)** mengemukakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya dikatakan pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi kemampuan dan motivasi. Sedangkan **Prawirosentono dalam Sutrisno (2011:170)** mengemukakan kinerja adalah hasil kerja dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam 37 rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

1. Menurut **Mangkunegara (2013:67)** Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.
2. Menurut **Sedarmayanti (2011:260)** Kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit atau dapat diukur.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.

2.1.2.1 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhi baik secara langsung maupun tidak langsung. **A. A Prabu Mangkunegara (2011:67)** menyatakan bahwa Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).

Sedangkan menurut **Keith Davis dalam Anwar prabu Mangkunegara (2011:77)** dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah :

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (Ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + Skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man on the right place, the right man on the right job).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Menurut **A. Dale Timple** yang dikutip oleh **Anwar Prabu Mangkunegara (2011:15)** faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal antara lain Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut.

2.1.2.2 Indikator Kinerja

Menurut **Payaman J. Simanjuntak (2011:1)** indikator kinerja sebagai alat pengukur sebagai berikut :

1. Kualitas
Kesesuaian hasil kerja dengan tugas dan kewajiban yang dibebankan
2. Kuantitas
Jumlah pekerjaan yang telah diselesaikan
3. Waktu

Ketepatan waktu penyelesaian suatu pekerjaan

4. Kerjasama

Kemampuan bekerjasama seorang karyawan dengan karyawan lainnya

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.

Gaya kepemimpinan menggambarkan dari falsafah yang konsisten, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan akan menunjukkan langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah, perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan dari seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rorimpandey, 2013).

2.1.3.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin transformasional adalah orang yang merangsang dan memberikan inspirasi (mengubah) kepada pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa. Kepemimpinan transformasional berkembang dari kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat upaya dan kinerja karyawan yang melampaui apa yang akan terjadi dengan pendekatan transaksional saja. Selain itu, kepemimpinan transformasional lebih dari kepemimpinan karisma karena pemimpin transformasional mencoba untuk menanamkan dalam kemampuan pengikut untuk mempertanyakan pandangan tidak hanya mapan tetapi pandangan yang dipegang oleh pemimpin.

Pemimpin memperhatikan kebutuhan, kepedulian dan perkembangan pengikut individu, mengubah kesadaran pengikut akan masalah dengan membantu mereka untuk melihat masalah lama dengan cara baru dan mereka mampu membangkitkan dan mengilhami pengikutnya untuk memadamkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan kelompok (**Robbins dan Coulter, 2012**).

Kepemimpinan Transformasional, yaitu kepemimpinan dimana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma. Kepemimpinan transformasional lebih menyerukan pada nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis (**Rorimpandey, 2013**). Gaya Pemimpinan adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan yang memiliki otoritas manajerial. Sedangkan kepemimpinan adalah apa yang para pemimpin lakukan, yaitu proses memimpin kelompok dan memengaruhi kelompok untuk mencapai suatu tujuan (**Robbins dan Coulter, 2012**).

Kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses kepemimpinan

dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan berbagai visi organisasi. Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang berhasil menggerakkan karyawan melampaui kepentingan diri secara langsung melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual.

Pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional. Kepemimpinan transformasional meningkatkan kesadaran para pengikutnya dengan menarik cita-cita dan nilai-nilai seperti keadilan (*justice*), kedamaian (*peace*) dan persamaan (*equality*) (Surbakti dan Suharnomo, 2013).

Teori kepemimpinan transformasional adalah semua tentang kepemimpinan yang menciptakan perubahan positif dalam pengikut dimana mereka mengurus kepentingan satu sama lain dan bertindak dalam kepentingan kelompok secara keseluruhan (Warrilow, 2012). Kepemimpinan Transformasional memiliki pengertian yang bertujuan untuk perubahan. Sesuai dengan kepemimpinan secara alami yaitu adanya pergerakan untuk mencapai tujuan, maka tujuan yang dimaksud di sini adalah perubahan. Perubahan yang dimaksud diasumsikan sebagai perubahan ke arah yang lebih baik, menentang *status quo* dan aktif (Iensuffie, 2010).

Jadi dari beberapa pengertian gaya kepemimpinan transformasional menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya pemimpin yang mampu menyatukan seluruh karyawannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan, bahkan melampaui tujuan yang ditetapkan. Lalu pemimpin akan memotivasi bawahan dengan merespon kebutuhan bawahan terkait pemberdayaan kompetensi dan menyesuaikan tujuan dan target dari bawahan secara individu, kelompok dan organisasi, yang berdampak pada kepercayaan bawahan terhadap kemampuan pemimpinnya sehingga meningkatkan kepercayaan diri bawahan, keterlibatan secara emosional, serta motivasi untuk meningkatkan target kinerja.

2.1.3.2 Dimensi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Dimensi gaya kepemimpinan adalah suatu ukuran yang dapat memperjelas gaya kepemimpinan. Bass dan Avolio dalam (Suwatno dan Priansa 2011) mengemukakan 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep “4I” pada tahun 1994. Dimensi kepemimpinan menurut Bass dan Avolio dalam Suwatno dan Priansa (2011) adalah:

1. *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
2. *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
3. *Intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.

4. *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan kebutuhan khususnya, juga bisa menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi serta seorang yang dapat dihormati oleh seluruh karyawannya.

Indikator dari dimensi tersebut yaitu :

1. Kharisma ; memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
2. Inspirasi ; mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana
3. Stimulasi intelektual ; mendorong intelegensia, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.
4. Pertimbangan individual ; memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati. Indikator-indikator di atas adalah refleksi dari keempat dimensi kepemimpinan menurut Bass dan Avolio yang dianggap sangat berhubungan dalam kegiatan kepemimpinan.

2.1.3.3 Unsur Gaya Kepemimpinan Transformasional

Didalam Kepemimpinan Transformasional ada beberapa unsur (**Iensufie, 2010**):

- Unsur Pemimpin
 1. Pemimpin memiliki karisma di mata pengikut.
 2. Pemimpin memiliki visi atau idealisme yang sesuai dengan harapan pengikut.
 3. Pemimpin mampu memberikan pengaruh kepada pengikut.
- Unsur Pengikut
 1. Pengikut memiliki inspirasi dari dirinya dan memandang pemimpin mampu membawanya untuk mewujudkan inspirasi tersebut.
 2. Pengikut memiliki motivasi dan pemimpin menangkap motivasi tersebut untuk diarahkan menjadi tujuan bersama.
- Unsur Kerja Sama

Di dalam melaksanakan pekerjaannya, pemimpin mampu merangsang atau memicu kreatifitas intelektual dari para pengikut.
- Unsur Keputusan

Di dalam kerja sama transformasional, pengikut bebas mengambil keputusan dan bukan karena ada tekanan.

2.1.3.4 Ciri Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional memiliki ciri adalah memperhatikan perkembangan dan perubahan prestasi dari para pengikutnya, apakah menjadi semakin baik menurut kriteria organisasi atau tidak. Pemimpin membangun kepercayaan serta mendukung pengikut untuk

mengekspresikan segenap potensi yang ada didalam dirinya. Tujuan yang hendak dicapai antara pemimpin dan pengikut sama atau mirip dan berjalan dengan sinkron (**Iensufiie, 2010**).

2.1.3.5 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang bersifat kontraktual antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin membutuhkan pengikut dan menawarkan sesuatu sebagai penukar loyalitas pengikut. Pengikut mau bekerja sama dikarenakan ada hal-hal yang ia kejar sebagai *reward*. Sementara itu, yang dikerjakan mungkin bukan tujuan pribadinya, melainkan merupakan tujuan pemimpin (**Iensufiie, 2010**).

Transaksional ini adalah kepemimpinan yang berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu: Para pemimpin menggunakan penghargaan kontigensi untuk memotivasi para karyawan dan para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja (**Suwatno dan Priansa dalam Rorimpandey, 2013**).

2.1.3.6 Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Indikator gaya kepemimpinan dalam penelitian ini diturunkan dari teori gaya kepemimpinan transformasional karena dianggap paling sesuai dengan objek penelitian yaitu adanya seorang pemimpin yang membangun kepercayaan serta mendukung karyawan untuk mengekspresikan segenap potensi yang ada didalam dirinya. Hal ini lebih mampu menjelaskan makna dari seorang pemimpin bagi seorang karyawan.

1. Kharisma ; memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
2. Inspirasi ; mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana
3. Stimulasi intelektual ; mendorong intelegensia, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.
4. Pertimbangan individual ; memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

2.1.4 Motivasi

Menurut **Robbins (2003:213)** dalam bukunya Perilaku Organisasi, mendefinisikan Motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Jadi motivasi merupakan upaya yang ada dalam diri seseorang dalam memenuhi kebutuhannya guna mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya menurut **Handoko, (2012:250)** Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Jadi motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Motivasi adalah suatu hal yang terdapat dalam diri manusia dan mampu membuat manusia tergerak untuk mendapatkan sesuatu. motivasi kerja adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam membentuk keahlian dan keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan

berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan **Sondang P. Siagian (2008:138)**

Motivasi adalah keadaan seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai tujuan organisasi (**Handoko, 2001 dalam Darna, 2010:89**). Menurut **Darna (2010:87)** Motivasi merupakan suatu bentuk transformasi perilaku dan kemampuan menjadi kinerja, seorang karyawan dengan berbagai motifnya berusaha bekerja dan menghasilkan produktifitasnya sesuai dengan tujuan individu ataupun organisasi.

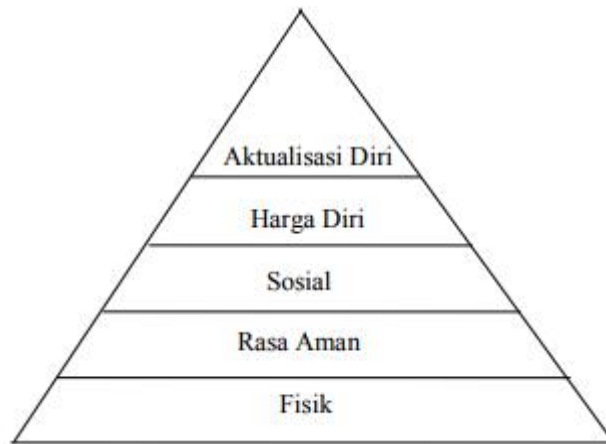
Pengetahuan tentang motivasi perlu dimiliki oleh setiap pimpinan atau setiap karyawan yang bekerja dengan bantuan orang lain dan yang bekerja dengan orang lain. Karena pada dasarnya permotivasi pada organisasi atau perusahaan oleh manajemen adalah merupakan suatu keterampilan dalam memadukan kepentingan organisasi atau perusahaannya sehingga kerugian-kerugian dari karyawan dapat terpuaskan bersama dengan tercapainya sasaran-sasaran organisasi atau perusahaan tersebut.

Pendapat lain yaitu **Robbins dan Judge (2008:222)**, menjelaskan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Sementara motivasi umum berkaitan dengan usaha mencapai tujuan apa pun, akan mempersempit fokus tersebut menjadi tujuan-tujuan organisasional untuk mencerminkan minat kita terhadap perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. Tiga elemen utama dalam definisi Robbins adalah intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Intensitas yang tinggi sepertinya tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Dengan demikian, harus mempertimbangkan kualitas serta intensitas upaya secara bersamaan.

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham Maslow (dalam Robbins, 2001:56), mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisik Kebutuhan untuk mempertahankan hidup ini disebut juga dengan kebutuhan psikologis, yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan paling dasar ini berupa kebutuhan untuk makan, minum, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan, dan sebagainya.
2. Kebutuhan rasa aman: meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosi.
3. Kebutuhan sosial: meliputi kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan persahabatan
4. Kebutuhan penghargaan : meliputi faktor-faktor internal seperti harga diri, prestasi, serta faktor-faktor eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi apa yang mampu dia lakukan; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi diri, dan pemenuhan kebutuhan diri sendiri.

Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 : Hirerarki Abraham Maslow

Teori hierarki kebutuhan Maslow ini menyiratkan manusia bekerja dimotivasi oleh kebutuhan yang sesuai dengan waktu, keadaan serta pengalamannya. Tenaga kerja termotivasi oleh kebutuhan yang belum terpenuhi di mana tingkat kebutuhan yang lebih tinggi muncul setelah tingkatan sebelumnya. Masing-masing tingkatan kebutuhan tersebut adalah kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, perwujudan diri. Dari fisiologis bergerak ke tingkat kebutuhan tertinggi, yaitu, perwujudan diri secara bertahap.

Selain Abraham Maslow, terdapat juga pendapat Douglas McGregor yang disebut teori X-Y. Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda mengenai manusia: seseorang itu pada dasarnya negatif, di beri nama Teori X, dan yang lainnya pada dasarnya bersifat positif di beri nama Teori Y. Dalam Teori X terdapat empat asumsi yang di yakini oleh manajer, yaitu :

- a. Karyawan tidak suka bekerja dan bilamana mungkin, akan berusaha menghindarinya.
- b. Karena para karyawan tidak suka bekerja, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapaian tujuan yang diinginkan.
- c. Para karyawan akan mengelakkan tanggung jawab dan sedapat mungkin hanya mengikuti perintah formal.
- d. Kebanyakan pekerja mengutamakan rasa aman.

Dalam Teori Y, terdapat empat asumsi berlawanan yang di yakini oleh manajer, yakni:

- a. Para karyawan memandang pekerjaan sama alamiahnya dengan istirahat dan bermain.
- b. Seseorang yang memiliki komitmen pada tujuan akan melakukan pengarahan dan pengendalian diri.
- c. Seseorang yang biasa-biasa saja dapat belajar untuk, menerima bahkan mencari tanggung jawab.
- d. Kreativitas yaitu kemampuan untuk membuat keputusan yang baik didelegasikan kepada karyawan secara luas dan tidak berasal dari orang yang berada dalam manajemen

Frederich Hersberg dalam Sedarmayanti (2001: 67) menyatakan pada manusia berlaku faktor motivasi dan faktor pemeliharaan di lingkungan pekerjaannya. Dari hasil

penelitiannya menyimpulkan ada enam faktor motivasi yaitu : 1) prestasi, 2) pengakuan, 3) kemajuan/kenaikan pangkat, 4) pekerjaan itu sendiri, 5) kemungkinan untuk tumbuh, 6) tanggung jawab. Sedangkan untuk pemeliharaan terdapat sepuluh faktor yang perlu diperhatikan, yaitu 1) kebijaksanaan, 2) supervisi teknis, 3) hubungan antar manusia dengan atasan, 4) hubungan manusia dengan pembinanya, 5) hubungan antar manusia dengan bawahannya, 6) gaji dan upah, 7) kestabilan kerja, 8) kehidupan pribadi, 9) kondisi tempat kerja, 10) status.

2.1.4.1 Tujuan Motivasi

Dorongan atau motivasi dalam diri seorang karyawan memiliki tujuan yang sangat penting dalam aktifitas perusahaan.

Menurut Hasibuan (2013) tujuan motivasi sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Menurut **George and Jones (2005, p175-176)** ada tiga elemen dalam motivasi kerja dan tiga elemen tersebut adalah

- a. arah perilaku. Dalam pekerjaan apapun, ada banyak perilaku (beberapa tepat, dan beberapa tidak tepat) dimana seorang pekerja dapat terlibat di dalamnya. Arah perilaku mengacu pada perilaku yang dipilih karyawan untuk ditunjukkan dari banyak potensi perilaku yang dapat mereka tunjukkan
- b. Tingkat usaha: Seberapa keras seseorang bekerja untuk menunjukkan perilaku yang dipilihnya? Adalah tidak cukup bagi organisasi untuk memotivasi karyawannya untuk menunjukkan perilaku untuk berfungsi bagi perusahaan, organisasi juga harus memotivasi mereka untuk bekerja keras dalam hal ini.
- c. Tingkat kegigihan: Ketika menghadapi rintangan, jalan buntu, dan tembok batu, seberapa keras seseorang tetap mencoba untuk menunjukkan perilaku yang dipilihnya dengan baik.

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli diatas dapat diambil kesimpulan atas pengertian motivasi yaitu, bahwa motivasi adalah sesuatu yang menyebabkan atau menjadikan alasan mengapa kita berbuat sesuatu. Motivasi mempunyai peranan yang penting bagi pimpinan organisasi untuk menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan segala sumber daya dan potensi tenaga kerja yang ada kearah pemanfaatan yang paling optimal sesuai dengan batasan-batasan kemampuan manusia.

2.1.4.2 Indikator Motivasi

Menurut **Stephen P. Robbins (2012)** motivasi mengacu pada proses dimana usaha seseorang yang bersemangat, diarahkan, dan berkelanjutan menuju pencapaian tujuan. Definisi ini memiliki tiga elemen kunci, energi, arah, dan ketekunan. elemen energi ukuran intensitas, drive, dan kekuatan. orang termotivasi menempatkan sebagainya upaya dan bekerja keras. Namun, kualitas usaha harus dipertimbangkan juga intensitas nya. tingkat usaha tidak selalu mengarah pada kinerja pekerjaan yang menguntungkan kecuali usaha disalurkan dalam arah yang menguntungkan organisasi. Indikator motivasi kerja menurut **Stephen P. Robbins (2012)** adalah sebagai berikut:

1. Aktualisasi diri
Adalah kebutuhan naluriah pada manusia untuk melakukan yang terbaik dari yang dia bisa.
2. Penghargaan
Adalah sesuatu yang diperoleh seseorang karena telah berhasil mendapatkan sesuatu setelah memberikan kontribusi.
3. Kebutuhan social
Adalah kebutuhan akan saling berinteraksi antara manusia yang satu dengan manusia yang lainnya dalam kehidupan bermasyarakat.
4. Kebutuhan rasa aman
Adalah jaminan keamanan, stabilitas, perlindungan, struktur, keteraturan, bebas dari rasa takut dan cemas.
5. Kebutuhan fisik
Adalah kebutuhan akan kekuatan, percaya diri, dan kemandirian.

2.1.5 Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan salah satu hal yang sangat penting dan diterapkan dalam sebuah organisasi di perusahaan. Sebagian sistemasi pekerjaan didasari oleh tingkat disiplin seorang pekerja dalam menjalankan pekerjaannya. Seorang pekerja yang menjalankan disiplin kerja dengan baik tentunya mempermudah sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan. Menurut **Hasibuan (2013:194)** kedisiplinan diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, dan mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Handoko dalam Sinambela (2012) menjelaskan bahwa disiplin adalah kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan – peraturan yang berlaku dalam sebuah organisasi. Menurut **Heidjrachman dan Husnan dalam Sinambela (2012)** disiplin juga berarti bahwa setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap “perintah” dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada “perintah”.

Hasibuan (2013:193) mendefinisikan bahwa kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya, tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil

yang optimal. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas – tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Merujuk dari beberapa pemahaman mengenai disiplin dan kedisiplinan terdapat **Hasibuan dalam Sinambela (2012)** mengatakan bahwa yang dimaksud dengan disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun terus menerus dan bekerja sesuai aturan – aturan berlaku dengan tidak melanggar aturan–aturan yang sudah ditetapkan.

Hasibuan (2013:193) merumuskan bagaimana definisi sebuah kedisiplinan yang baik adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku. Memperdalam pengertian mengenai kesadaran menurut **Hasibuan (2013:193)** yaitu seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Maka dari itu, dia akan mematuhi dan mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak tertulis.

Berdasarkan definisi–definisi mengenai disiplin kerja menurut para ahli dapat dikatakan bahwa disiplin kerja adalah sebuah sikap atau perilaku sebuah organisasi yang memiliki kesadaran dan kesediaan untuk menaati peraturan–peraturan dan norma–norma yang diterapkan dalam sebuah perusahaan secara tertulis maupun tidak tertulis untuk terwujudnya tujuan perusahaan.

2.1.5.1 Bentuk Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara dalam Sinambela (2012) terdapat dua jenis bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif :

1. Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Dalam hal ini disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja dengan disiplin, dan cara ini dimaksudkan agar pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan–peraturan. Oleh karenanya disiplin preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika sistem dalam organisasi baik, maka akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.
2. Disiplin korektif adalah suatu upaya penggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi aturan yang ditetapkan

Selain kedua konsep tersebut, menurut **Robert Bacal dalam Sinambela (2012:167)** disiplin progresif merupakan salah satu bentuk disiplin. Disiplin ini merupakan proses dimana seorang manajer menggunakan paksaan dan tekanan seminimal mungkin untuk memecahkan masalah kinerja, tetapi ia akan menerapkan konsekuensi bila upaya pemecahan masalah yang

lebih kooperatif tidak mendapatkan hasil. Jadi proses ini dimulai secara halus dan bersifat suportif.

2.1.5.2 Tujuan dan Manfaat Disiplin Kerja

Simamora dalam Sinambela (2012) mengatakan bahwa tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku-perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya diantara supervisi dengan bawahannya.

Sinambela (2012:243) dalam bukunya menuliskan kegunaan disiplin dalam organisasi dapat diperlihatkan dalam empat perspektif yaitu retributive, korektif, hak-hak individual, dan utilitarian. Pada akhirnya suatu perusahaan sangat penting untuk memperhatikan disiplin kerja karyawannya. Karena tanpa karyawan yang disiplin, perusahaan akan sangat kesulitan dalam mengukur setiap aktifitas dan strategi pencapaian target-target perusahaan itu sendiri. Dengan adanya kedisiplinan maka perusahaan dapat memiliki arah dan kejelasan ukuran atas semua strategi yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.5.3 Indikator Disiplin Kerja

Menurut **Rivai (2009 : 444)** menjelaskan bahwa disiplin kerja memiliki beberapa indikator diantaranya adalah sebagai berikut:

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

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama dilakukan oleh **Surbakti (2013)** dengan judul “**Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang**”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi baik secara teoritis dan empiris dengan kaitannya terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif.

Populasi yang digunakan adalah karyawan PT. KAI Daop IV Semarang sebanyak 102 orang, sedangkan sampel yang diambil sebanyak 82 orang dengan menggunakan teknik *proportional sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian kedua dilakukan oleh **Supriyatno dan Sukir (2007)** dengan judul “**Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan Sub Dinas Kebersihan dan Tata Kota DPU dan LLAJ Kabupaten Karanganyar sebanyak 200 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *Proportional Stratified Random Sampling*, dimana sampel diambil sebanyak 40 orang. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja, lingkungan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ketiga dilakukan oleh **Harlie (2010)** dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja, motivasi, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode survey. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil Pemkab Tabalong sebanyak 1.197 orang dengan mengambil sampel sebanyak 110 pegawai. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja, motivasi, dan pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.

Penelitian keempat dilakukan oleh Tatilu dkk (2014) dengan judul “**Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Servant Leadership Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Pratama Manado**”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transaksional, transformasional, servant leadership terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama Cabang Malalayang. Metode penelitian yang digunakan adalah asosiatif. Populasi penelitian berjumlah 32 orang dimana sampel yang diambil dengan menggunakan teknik total sampling, sehingga sampel yang digunakan sebanyak 32 orang karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama Cabang Malalayang. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Servant Leadership berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 2.2

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Surbakti (2013)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang	Variabel bebas: 1. Kepemimpinan Transformatif 2. Motivasi Variabel terikat adalah kinerja karyawan	Analisis regresi linier berganda	1. Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Supriatno dan Sukir (2007)	Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel bebas: 1. Disiplin Kerja 2. Lingkungan Kerja 3. Motivasi Kerja Variabel terikat adalah kinerja karyawan	Analisis regresi linier berganda	1. Disiplin Kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan 2. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan 3. Motivasi Kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan
3	Harlie (2010)	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil	Variabel bebas: 1. Disiplin Kerja 2. Motivasi Kerja 3. Pengembangan Karir	Analisis regresi linier berganda	1. Disiplin Kerja memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
		Pada Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan	Variabel terikat adalah Kinerja Pegawai		<ol style="list-style-type: none"> 2. Motivasi memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil 3. Pengembangan Karir memiliki pengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil
4	Tatildkk (2014)	Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Servant Leadership Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Pratama Manado	<p>Variabel bebas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan Transaksional 2. Transformasional 3. Servant Leadership <p>Variabel terikat adalah Kinerja Karyawan</p>	Analisis regresi linier berganda	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Servant Leadership berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan 2. Kepemimpinan Transaksional berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan 3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan 4. Servant Leadership berpengaruh

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
					secara parsial terhadap Kinerja Karyawan

2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut **Iskandar (2008:55)** mengemukakan bahwa dalam penelitian kuantitatif, kerangka konseptual merupakan suatu kesatuan kerangka pemikiran yang utuh dalam rangka mencari jawaban-jawaban ilmiah terhadap masalah-masalah penelitian yang menjelaskan tentang variabel-variabel, hubungan antara variabel-variabel secara teoritis yang berhubungan dengan hasil penelitian yang terdahulu yang kebenarannya dapat diuji secara *empiris*.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (**Waridin dan Bambang Guritno, 2005**).

Tampubolon (2007) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor kepemimpinan dan faktor kinerja karyawan.

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi.

Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan non-ekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula.

Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. **Rivai (2004)** menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

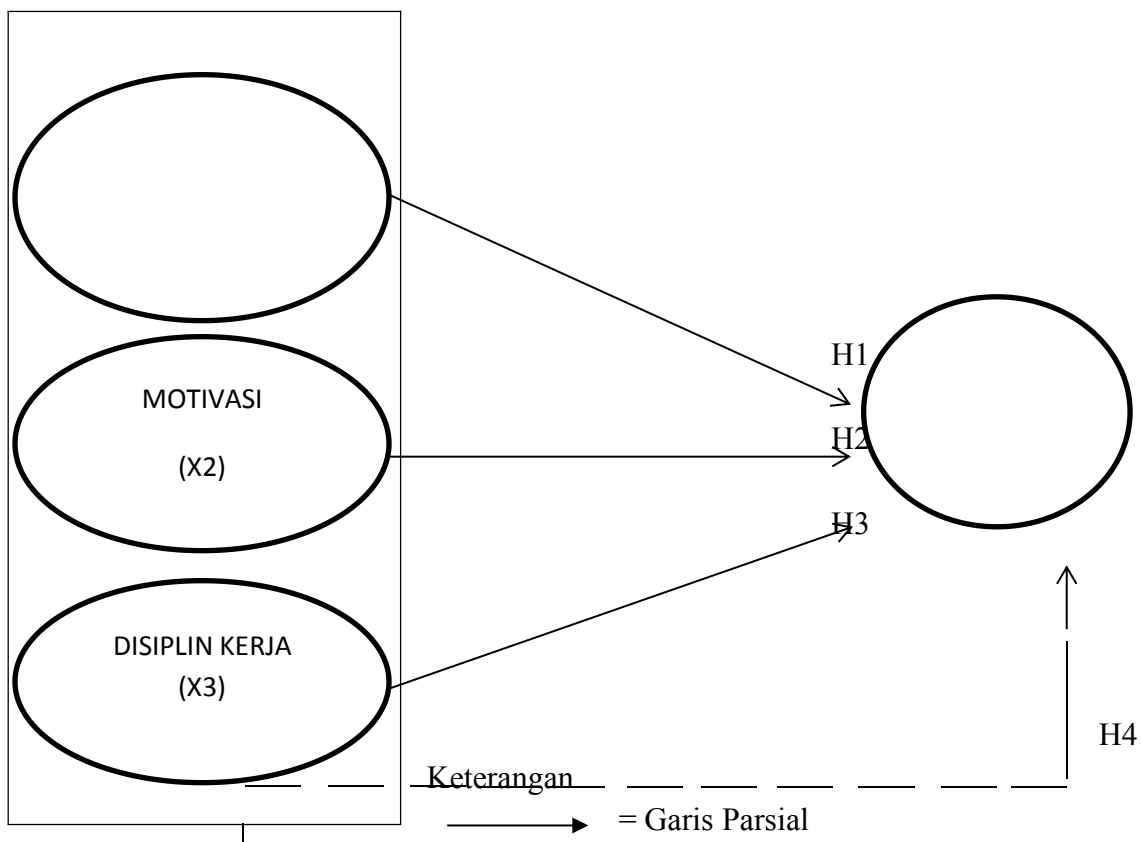
Menurut **Budi Setiyawan dan Waridin (2006)** dan **Aritonang (2005)** menyatakan bahwa disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja. Disiplin kerja harus dimiliki setiap

karyawan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan. Pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran dan keinsafan akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Untuk menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Hal demikian membuktikan bila kedisiplinan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian pemikiran tersebut diatas dapat diperjelas melalui variabel pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:

Gambar 2.2
Kerangka pemikiran



— → = Garis Simultan

2.4 Hipotesis Dan Pengembanganya

2.4.1 Hubungan antara Gaya kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (**Waridin dan Bambang Guritno, 2005**). **Suranta (2002)** dan **Tampubolon (2007)** menyatakan bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor kepemimpinan dan faktor kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka penulis mengajukan hipotesis pertama dalam penelitian ini sebagai berikut :

H1 :Diduga terdapat pengaruh dari variabel independen Gaya Kepemimpinan transmasional terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan PT Jayadi Samudera Line Surabaya.

2.4.2 Hubungan antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju.

Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. **Suharto dan Cahyono (2005)** dan **Hakim (2006)** menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. **Rivai (2004)** menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka penulis mengajukan hipotesis pertama dalam penelitian ini sebagai berikut :

H2 :Diduga terdapat pengaruh dari variabel independen Motivasi terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan PT Jayadi Samudera Line Surabaya.

2.4.3 Hubungan antara Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut **Budi Setiyawan dan Waridin (2006) dan Aritonang (2005)** menyatakan bahwa disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja. Disiplin kerja harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan. pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran dan keinsafan akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan. Untuk menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Hal demikian membuktikan bila kedisiplinan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka penulis mengajukan hipotesis pertama dalam penelitian ini sebagai berikut:

H3 :Diduga terdapat pengaruh dari variabel independen Disiplin Kerja terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan PT Jayadi Samudera Line Surabaya.

2.4.4 Hubungan antara Gaya Kepemimpinan transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja Kinerja Karyawan.

Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja pada dasarnya menekankan untuk meningkatkan tujuan individu atau karyawan sehingga nantinya para karyawan akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (**Waridin dan Bambang Guritno, 2005**). **Suranta (2002)** dan **Tampubolon (2007)** menyatakan bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sementara itu **Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006)** menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2004) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi serta Budi Setiyawan dan Waridin (2006) dan Aritonang (2005) menyatakan bahwa disiplin kerja karyawan bagian dari faktor kinerja.

Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa diduga ada pengaruh yang signifikan antara Gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara simultan atau bersama terhadap kinerja karyawan pada PT Samudra Line Surabaya.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka penulis mengajukan hipotesis pertama dalam penelitian ini sebagai berikut :

H4 : Diduga terdapat pengaruh dari variabel independen Gaya Kepemimpinan transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja secara simultan terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan PT Jayadi Samudera Line Surabaya.