

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Hasil Penelitian Terdahulu**

Dari penelitian yang dilakukan sebelumnya yang membahas permasalahan yang sama antara lain :

1. H. Ruyatnasih SE, MM, H.Anwar Musada SE, MM, Beni Hasyim SE (2013),Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Operator SPBU PT. Mitrabuana Jaya Lestari Kawarang.

Berdasarkan penelitian diatas di simpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2008), Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Pai Hai International Wiratama Indonesia

Berdasarkan penelitian diatas di simpulkan bahwa motivasi kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhapa kinerja karyawan

3. Agus Marimin ( 2011 ) Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Indonesia Cabang Surakarta

Berdasarkan penelitian diatas di simpulkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan budaya organisasi masing-masing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. M Harlie (2013) Pengaruh Disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karirPNS Pemkab Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan

Berdasarkan penelitian diatas di simpulkan bahwa disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karir masing-masing berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

5. Nur Susilarningsih (2012) Pengaruh Motivasi kerja,kepemimpinan, disiplin, pengawasan dan lingkungan kerjaBadan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Wonogiri

Berdasarkan penelitian diatas di simpulkan bahwa Kepemimpinan, disiplin, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan. Sedangkan variable pengawasan tidak berpengaruh signifikan

6. Tuti Sulastri (2007) Pengaruh Motivasi, disiplin Universitas Islam 45  
Bekasi

Berdasarkan penelitian diatas di simpulkan bahwa motivasi dan disiplin berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dosen.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Sumber Daya Manusia**

#### **2.2.1.1 Pengertian Sumber Daya Manusia**

Hasibuan (2001:244) mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan fisik yang dimiliki individu. Sumber daya manusia dipandang sebagai kemampuan yang dimiliki manusia untuk didayagunakan untuk menjalankan suatu organisasi atau urusan sehingga berdayaguna atau berhasil guna. Sedangkan menurut Almasdi (2006:17) sumber daya manusia adalah kekuatan daya pikir dan karya manusia yang masih tersimpan di dalam dirinya yang perlu dibina dan digali serta dikembangkan untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya bagi kesejahteraan kehidupan masyarakat.

Menurut Pratiwi Dwi Sumber Daya Manusia dipandang sebagai salah satu asset perusahaan yang sangat penting karena merupakan salah satu factor yang menentukan keberhasilan dan kesuksesan suatu perusahaan. Oleh karena itu, kunci keberhasilan Sumber Daya Manusia bagaimana mengelola SDM yang ada

untuk dapat dibina, dipelihara dan dioptimalisasikan secara efisien dan seefektif mungkin dengan pola-pola pendekatan profesionaliema dalam bekerja.

#### **2.2.1.2 Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Chris Rowley dan Keith Jackson (2012:88) pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja, demikian juga dengan kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan kinerja. Tantangan untuk membangun dan melestarikan keunggulan kompetitif bukanlah tantangan jangka pendek, tetapi merupakan tantangan jangka panjang yang berkelanjutan. Oleh karena itu, menjadi penting bagi manajemen untuk menganggap bahwa program pengembangan dan pelatihan merupakan program yang sama jangka panjang dan berkesinambungnya dengan tantangan tersebut. Karena itu pula, maka falsafah dan paradigma pengembangan dan pelatihan perlu dengan segera beradaptasi dengan tantangan tersebut, yakni tantangan jangka panjang dan strategis (Komaruddin Sastradipoera, 2006:137).

### **2.2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Veithzal Rivai (2004:240) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan dan pengembangan :

- a) Cost-effectiveness (efektivitas biaya).
- b) Materi program yang dibutuhkan.
- c) Prinsip-prinsip pembelajaran.
- d) Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
- e) Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan.
- f) Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

Menurut Hasan, (dalam Jusmaliani 2011:100) untuk memajukan kualitas sumber daya insani ada tiga dimensi yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Dimensi Kepribadian. Dimensi kepribadian menyangkut kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk sikap, tingkah laku, etika, dan moralitas.
2. Dimensi Produktivitas. Dimensi ini menyangkut apa yang dihasilkan oleh manusia tadi dalam hal jumlah yang lebih banyak dan kualitas yang lebih baik.

3. Dimensi Kreativitas. Dimensi ini menyangkut pada kemampuan seseorang untuk berpikir dan berbuat kreatif, menciptakan sesuatu yang berguna bagi dirinya dan masyarakatnya.

#### **2.2.1.4 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Veithzal Rivai (2004:229) tujuan dari pelatihan dan pengembangan adalah :

- a) Untuk meningkatkan kuantitas output
- b) Untuk meningkatkan kualitas output
- c) Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan
- d) Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan
- e) Untuk menurunkan turnover, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja
- f) Untuk mencegah timbulnya antipati karyawan.

Sedangkan menurut Komarrudin (2006:134) tujuan utama pengembangan sumber daya manusia itu adalah melaksanakan kegiatan pendidikan bagi sumber daya manusia yang bekerja dan akan bekerja pada lingkungan industri sehingga mereka berkualitas dalam arti dapat mengembangkan industri tempat mereka bekerja, mengembangkan diri mereka masing-masing, dan mengembangkan lingkungan masyarakat sekitarnya. Peningkatan kualitas sumber daya manusia

antara lain termanifestasi dalam peningkatan pengetahuan, keterampilan, dedikasi, loyalitas, disiplin, sikap, perilaku, kesadaran, aktivitas, kreativitas, produktivitas, profesi, hubungan insani, akuntabilitas, semangat korps, dan karier. Dengan demikian, kegiatan pelatihan dan pengembangan pada dasarnya dilaksanakan untuk menghasilkan perubahan tingkah laku dari orang-orang yang mengikuti pelatihan. Perubahan tingkah laku yang dimaksud di sini adalah dapat berupa bertambahnya pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan perubahan sikap dan perilaku. Menurut Malayu Hasibuan (2000:82) indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan antara lain sebagai berikut:

- 1) Prestasi kerja karyawan Apabila prestasi kerja atau produktivitas kerja karyawan setelah mengikuti pengembangan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat, maka berarti metode pengembangan yang dilakukan baik. tapi jika prestasi kerjanya tetap, berarti metode pengembangan yang dilakukan kurang baik, jadi perlu diadakan perbaikan.
- 2) Kedisiplinan karyawan Jika kedisiplinan karyawan setelah mengikuti pengembangan semakin baik, berarti metode pengembangan yang dilakukan baik. tetapi jika kedisiplinan tidak meningkat berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.
- 3) Absensi Karyawan Jika absensi karyawan setelah mengikuti pengembangan menurun, berarti metode pengembangan yang dilakukan cukup baik. tetapi jika absensi karyawan tetap berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

4) Tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin-mesin Jika tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin-mesin karyawan setelah mengikuti pengembangan berkurang, berarti metode pengembangan yang dilakukan baik. Tetapi sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

5) Tingkat kecelakaan karyawan

Tingkat kecelakaan karyawan harus berkurang setelah mereka mengikuti program pengembangan. Jika tidak berkurang berarti metode pengembangan yang dilakukan kurang baik jadi perlu disempurnakan.

6) Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu Jika tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu berkurang, berarti metode pengembangan yang dilakukan baik. Tetapi sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.

7) Tingkat Kerja Sama

Tingkat kerjasama karyawan harus semakin serasi, harmonis dan baik setelah mereka mengikuti pengembangan.

8) Tingkat Upah Intensif Karyawan

Jika Tingkat upah intensif karyawan meningkat, berarti metode pengembangan yang dilakukan baik. Tetapi sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.



## 9) Prakarsa Karyawan

Prakarsa karyawan harus meningkat setelah mengikuti metode pengembangan yang dilakukan tidak meningkat atau tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat bekerja mandiri serta bisa mengembangkan kreativitasnya.

## 10) Kepemimpinan dan Keputusan Manajer

Kepemimpinan dan keputusan yang ditetapkan oleh manajer setelah mengikuti pengembangan harus semakin baik, kerja sama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar, ketegangan berkurang serta kepuasan kerja karyawan meningkat. Kalau hal di atas tercapai, berarti metode pengembangan yang dilaksanakan baik.

### **2.2.2 Gaya Kepemimpinan**

#### **2.2.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Seorang pemimpin harus mengetahui betul fungsi pemimpin dan sekaligus mengetahui unsur-unsur kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi, kemampuan mengajak, mengarahkan, menciptakan dan mencetuskan ide.

Adapun beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tentang kepemimpinan, diantaranya menurut Robbins dan Judge (dalam Teguh Sriwidadi dan Oey Charlie, 2011) menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang direncanakan. Menurut Rivai dan Mulyadi (dalam Teguh Sriwidadi dan Oey Charlie, 2011) kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Menurut Ordway Tead dalam buku Kartini Kartono (2010), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berdasarkan pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

#### **2.2.2.2 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pimpinan itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Tidak mudah karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Seorang pemimpin harus mengetahui betul fungsi pemimpin dan sekaligus mengetahui unsur-unsur kepemimpinan sebagai aktivitas mempengaruhi, kemampuan mengajak, mengarahkan, menciptakan dan mencetuskan ide.

Menurut Prasetyo (2008:171), gaya kepemimpinan adalah bentuk perilaku yang dapat dibuat mengintegrasikan tujuan dengan tujuan individu, maka gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku seseorang yang dipergunakan untuk mempengaruhi orang lain sesuai dengan keinginannya.

Selanjutnya menurut Miftah Thoha (2010:303) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Berdasarkan beberapa pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Pratiwi Dwi gaya kepemimpinan pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu di sebut dengan gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, motivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.2.2.3 Jenis Gaya Kepemimpinan**

Menurut Umam (2010:278),ada lima jenis gaya kepemimpinan, yaitu gaya auto kratis, gaya birokratis, gaya diplomatis, gaya partisipatif dan gaya free rein leader.

### 1. Gaya kepemimpinan autokratis

Pemimpin yang auto kratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (authority) dari suatu sumber, pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Ia menggunakan authority ini sebagai pegangan atau hanya sebagai alat atau metode agar sesuatunya dapat dijalankan serta diselesaikan. Apa yang dilakukan pemimpin dengan gaya ini hanyalah memberitahukan tugas seseorang serta menuntut kepatuhan orang secara penuh tanpa bertanya-tanya.

### 2. Gaya kepemimpinan birokratik

Gaya kepemimpinan yang dijalankan dengan menginformasikan kepada paraanggota atau bawahannya apa dan bagaimana sesuatu itu harus dilaksanakan. Akan tetapi, dasar-dasar dari perintah gaya kepemimpinan ini hampir sepenuhnya menyangkut kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur dan peraturan-peraturan yang terkandung dalam organisasi.

### 3. Gaya kepemimpinan diplomatis

Pada gaya ini dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin yang diplomat adalah juga seorang seniman, yang melalui seninya berusaha

melakukan persuasi secara pribadi. Jadi, sekalipun ia memiliki wewenang atau kekuasaan yang jelas, ia kurang suka mempergunakan kekuasaannya itu. Ia lebih cenderung memilih cara menjual sesuatu (memotivasi) kepada bawahannya dan mereka menjalankan tugas pekerjaannya dengan baik. Pemimpin dengan gaya partisipatif adalah pemimpin yang selalu mengajak secara terbuka kepada bawahannya.

#### 4. Gaya kepemimpinan partisipatif

Pemimpin dengan gaya partisipatif adalah pemimpin yang selalu mengajak secara terbuka kepada bawahannya untuk berpartisipasi atau mengambil bagian secara aktif, baik secara luas atau dalam batas-batas tertentu dalam pengambilan keputusan, pengumuman kebijakan dan metode-metode operasionalnya. Jenis pemimpin ini dapat berupa seorang pemimpin yang benar-benar demokratis.

#### 5. Gaya Kepemimpinan *Free rein leader*

Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin seakan-akan menunggang kuda yang melepaskan kedua kendali kudanya. Walaupun demikian, pemimpin dalam gaya ini bukanlah seorang pemimpin yang benar-benar memberikan kebebasan kepada anggota atau bawahannya untuk bekerja tanpa

pengawasan sama sekali. Hal yang dilakukan pemimpin tersebut adalah menetapkan tujuan yang harus dicapai oleh anggota atau bawahannya untuk bebas bekerja dan bertindak tanpa pengarahan atau kontrol lebih lanjut, kecuali apabila mereka memintanya.

#### **2.2.2.4 Unsur-unsur Kepemimpinan**

Menurut Umam (2010: 271), unsur-unsur dari kepemimpinan adalah :

1. Seseorang atau lebih yang berfungsi memimpin, disebut pemimpin (leader )
2. Adanya orang lain yang dipimpin
3. Adanya kegiatan menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi mengarahkan perasaan, pikiran dan tingkah lakunya.
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai yang dirumuskan secara sistematis.
5. Berlangsung berupa proses didalam institusi, organisasi atau kelompok.

#### **2.2.2.5 Tanggung jawab dan wewenang kepemimpinan**

Menurut Kartono (2008:117), tanggung jawab dan wewenang seorang pemimpin adalah :

1. Memelihara struktur kelompok, menjamin interaksi yang lancar, dan memudahkan pelaksanaan tugas-tugas.

2. Menyingkronkan ideologi, ide, pikiran, dan ambisi anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin.
3. Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada setiap anggota, sehingga mereka bersedia memberikan partisipasi penuh.
4. Memanfaatkan dan mengoptimalkan kemampuan, bakat dan produktivitas semua anggota kelompok untuk berkarya dan berprestasi.
5. Menegakkan peraturan, larangan, disiplin dan norma-norma kelompok agar tercapai kepaduan kelompok, meminimalisir konflik dan perbedaan-perbedaan.
6. Merumuskan nilai-nilai kelompok, dan memilih tujuan-tujuan kelompok, sambil menentukan sarana dan cara-cara operasional guna mencapainya.
7. Mampu memenuhi harapan, keinginan dan kebutuhan-kebutuhan paraanggota, sehingga mereka merasa puas. Juga membantu adaptasi mereka terhadap tuntutan-tuntunan eksternal ditengah masyarakat, dan memecahkan kesulitan-kesulitan anggota kelompok setiap harinya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwasanya kepemimpinan pada dasarnya menunjukkan perlu adanya pengarahan kepada karyawan atau bawahan, serta membantu mereka agar bisa mengatasi kesulitan-kesulitan, dan memudahkan mereka dalam menjalankan tugas-tugas sesuaidengan yang telah ditentukan.

#### **2.2.2.6 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Likret (1961) dalam Handoko (2003) gaya kepemimpinan memiliki empat indikator yaitu:

- 1) Pelaksanaan tugas. Pemimpin memerintah bawahannya untuk melaksanakan tugas dan membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja.
- 2) Memberi dukungan. Pemimpin memberi dukungan dengan memperhatikan kondisi kerja bawahannya serta menciptakan situasi kerja yang nyaman bagi bawahannya.
- 3) Mengutamakan hasil dari pada proses. Pemimpin menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah hal itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas.
- 4) Memberi petunjuk. Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin memberi bawahan berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.

### **2.2.3 Motivasi Kerja**

#### **2.2.3.1 Pengertian Motivasi**

Setiap pegawai memiliki motivasi yang berbeda-beda untuk bekerja dengan baik, tidak dapat dipungkiri lagi bahwa berhasil atau tidaknya operasional



perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah ditentukan oleh kepemimpinan yang baik dari seorang pemimpin didalam memberikan motivasi kepada karyawannya. Motivasi berperan penting didalam suatu perusahaan, sehingga motivasi dapat diartikan berbeda oleh setiap individu sesuai dengan tempat dan keadaan dari masing-masing individu. Untuk lebih jelasnya dibawah ini akan penulis kutipkan beberapa pendapat mengenai pengertian motivasi.

Menurut Hasibuan (2012:141) motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti, dorongan atau daya penggerak. Motivasi dalam ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai-nilai tersebut merupakan suatu yang invisibel yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan (Rivai dan Sagala, 2009:837).

Sedangkan menurut Wilson Bangun (2012:313) motivasi adalah suatu tindakan untuk memengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur. Motivasi merupakan suatu tugas sebagai manajer untuk memengaruhi orang lain atau karyawan dalam suatu perusahaan.

Dari beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan mengenai motivasi diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi adalah suatu faktor pendorong yang ada didalam diri manusia untuk melakukan atau tidak melakukan suatu aktivitas tertentu. Jika keinginan, kebutuhan dan harapan kerja seseorang bekerja dengan giat dan berprestasi, agar apa yang menjadi tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai.

Menurut Pratiwi Dwi motivasi kerja adalah semangat atau dorongan kerja. Kesiediaan seseorang untuk bekerja disebabkan karena adanya dorongan atau motif berupa kebutuhan yang timbul dalam diri seseorang yang harus dipenuhi dengan bekerja.

### **2.2.3.2 Jenis – jenis motivasi**

Teori motivasi yang sudah lazim di pakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua, yaitu motivasi dari dalam diri seseorang (intrinsik) dan sumber motivasi dari luar diri seseorang (ekstrinsik). Motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsi tidak perlu di rangsang dari luar. Karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Jenis motivasi ini timbul dari dalam diri individu tanpa ada paksaan atau dorongan orang lain, tetapi atas dasar kemauan sendiri seperti rasa minat, sikap positif ikut serta, dan kebutuhan tertentu. Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya perangsang dari luar yang tidak berkaitan dengan dirinya, contoh seperti motivator dan kesehatan kerja ( Suwanto dan Priansa,2003:175-176).

Menurut Hasibuan (2012:150), ada 2 (dua) jenis motivasi yaitu motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif (*Incentive Positive*), adalah suatu dorongan yang bersifat positif, maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan memotivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia umumnya senang menerima yang baik-baik saja. Sebaliknya, motivasi negative (*incentive negative*), manajer memotivasi dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman. Dengan memotivasi negatif, semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut di hukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

### **2.2.3.3 Faktor-faktor motivasi kerja**

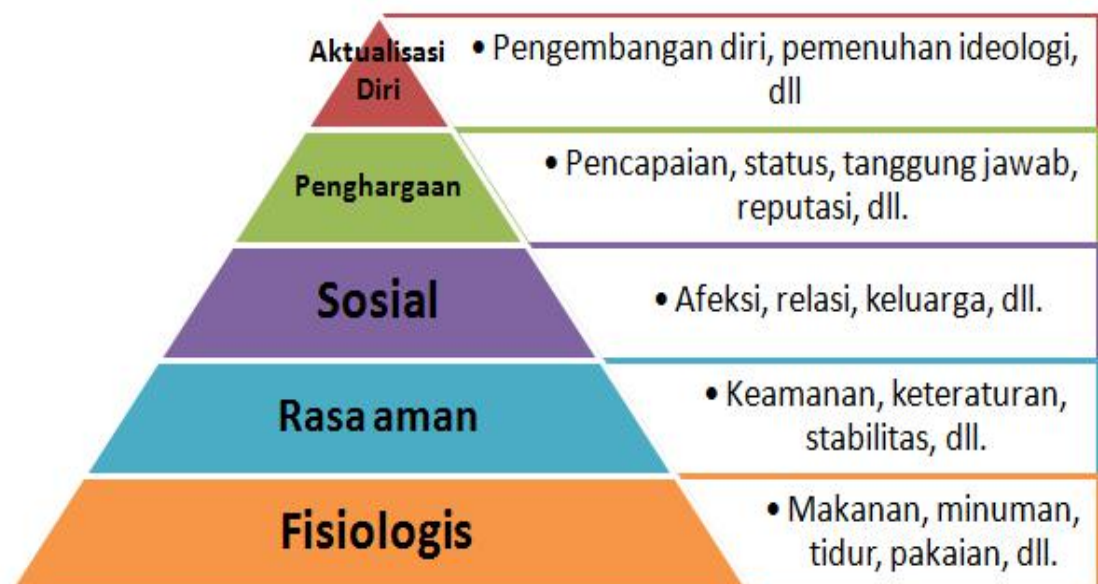
Ada berbagai macam alasan mengapa manusia bekerja. Apabila kita menerima pandangan yang menyatakan bahwa orang bekerja untuk mendapatkan imbalan yang dirumuskan secara luas, maka imbalan tersebut dapat kita uraikan menjadi dua macam kelas yang bersifat sangat umum. Motivasi melibatkan faktor-faktor individu (internal) dan faktor-faktor organisasional (eksternal).

Menurut Edy Sutrisno (2007:124-129), faktor-faktor motivasi di kelompokkan kedalam dua kelompok yaitu, faktor eksternal (karakteristik organisasi) dan faktor internal (karakteristik pribadi). Faktor eksternal (karakteristik organisasi) yaitu : kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerja, status dan tanggung jawab, peraturan yang fleksibel. Faktor internal (karakteristik internal) yaitu: keinginan

untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh pengakuan, keinginan untuk berkuasa, kelelahan dan kebosanan.

#### 2.2.3.4 Teori-teori motivasi

Pengelompokkan atau pengklasifikasian teori-teori motivasi yang sangat terkenal adalah teori kebutuhan yang dikemukakan oleh Abraham Maslow. Menurut Maslow dalam Rivai dan Sagala (2009:840)



bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari lima kebutuhan, yaitu: (a) kebutuhan fisiologi, yaitu kebutuhan dasar manusia agar tetap bertahan hidup, seperti kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah, (b) rasa aman, antara lain kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan hidup, (c) kebutuhan sosial, antara lain kebutuhan rasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan

untuk mencintai dan dicintai, (d) penghargaan diri, antara lain kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain, (e) aktualisasi diri, yaitu kebutuhan yang dirasakan oleh seseorang dengan menggunakan kemampuan, keahlian dan potensi dirinya secara maksimal. Selain teori kebutuhan Maslow, teori tersebut kemudian dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang terkenal dengan Teori Motivasi Dua Faktor yang membicarakan 2 (dua) golongan utama kebutuhan menutup kekurangan dan kebutuhan pengembangan. Menurut teori ini ada 2 faktor yang dapat mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang yaitu (1) faktor-faktor yang akan mencegah ketidakpuasan (hygienefactor), yang terdiri dari kemajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan, prestasi, pekerjaan itu sendiri. Menurut Herzberg, mencegah atau mengurangi ketidakpuasan dalam keadaan pekerjaan tidak sama dengan memberikan kepuasan positif. Keduanya itu segi-segi motivasi kerja yang berbeda secara kualitatif. Motivasi bisa diberikan jika digunakan motivator yang berfungsi.

#### **2.2.3.5 Indikator Motivasi Kerja**

Menurut Riduwan (2002), bahwa motivasi kerja dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

1. Upah / Gaji yang layak, yang dapat diukur melalui gaji yang memadai dan besarnya sesuai standar mutu hidup
2. Pemberian insentif, yang diukur melalui pemberian bonus sewaktu waktu, rangsangan kerja, prestasi kerja

3. Menempatkan pegawai pada tempat yang sesuai, dalam hal ini diukur dengan seleksi sesuai kebutuhan, memperhatikan kemampuan, memperhatikan pendidikan, memperhatikan pengalaman, memberikan pekerjaan sesuai kemampuan.
4. Menimbulkan rasa aman di masa depan, seperti indicator penyelenggaraan jaminan hari tua, pembayaran pensiun, pemberian perumahan.
5. Memperhatikan lingkungan tempat kerja, yang diukur melalui tempat kerja yang nyaman, cukup cahaya, jauh dari polusi dan berbahaya
6. Memperhatikan kesempatan untuk maju, yang diukur dengan memberikan upaya pengembangan, kursus, diklat.

## **2.2.4 Disiplin Kerja**

### **2.2.4.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Keith Davis (1985), mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Menurut Terry (1993), disiplin merupakan alat penggerak karyawan. Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik. Selanjutnya Terry kurang setuju jika disiplin hanya dihubungkan dengan hal-hal yang kurang menyenangkan (hukuman), karena sebenarnya hukuman merupakan alat paling akhir untuk menegakkan disiplin. Latainer (2009),

mengartikan disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dan pekerjaan dan perilaku. Pengertian disiplin dalam arti sempit, biasanya dihubungkan dengan hukuman. Padahal sebenarnya menghukum seorang karyawan hanya merupakan sebagian dan persoalan disiplin. Hal demikian jarang terjadi dan hanya dilakukan bilamana usaha-usaha pendekatan secara konstruktif mengalami kegagalan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut maka pengertian disiplin dalam penelitian ini adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang menurunkan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan

Menurut Pratiwi Dwi disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan perusahaan.

#### **2.2.4.2 Indikator Disiplin Kerja**

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

1. Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

## 2. Ketaatan pada peraturan kerja

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan

## 3. Ketaatan pada standar kerja

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya

## 4. Tingkat kewaspadaan tinggi

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien

## 5. Bekerja Etis

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini



merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan

#### **2.2.4.3 Aspek-aspek Disiplin**

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian sendau gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidak mampuan, dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapatan karyawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran (Sutrisno, 2010). Lebih jauh, disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respons yang dikehendaki (Tohardi, 2002).

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam organisasi itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka pegawai mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila pegawai tunduk pada ketetapan pegawai, menggambarkan adanya kondisi disiplin

yang baik. Disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyeliaan untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada pegawai (Siagian dalam Sutrisno, 2010).

Menurut Sutrisno (2010), karakteristik disiplin pegawai yang baik akan tercermin pada sikap pegawai meliputi sebagai berikut :

1. Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan
3. Besarnya rasa tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan pegawai
5. Meningkatkan efisiensi dan produktifitas kerja para pegawai.

## **2.2.5 Kinerja**

### **2.2.5.1 Pengertian kinerja**

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2009) bahwa istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya

sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi menurut Mangkunegara (2009), Menurut Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok. Sedangkan menurut Gibson et al. (1996).

Sudarmanto (2009) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian atau efektivitas pada tingkat karyawan atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

Menurut Pratiwi Dwi kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **2.2.5.2 Dimensi kinerja**

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Menurut John Miner (1988) terdapat empat dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja yaitu :

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang

#### 4. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.

Berdasarkan aspek-aspek yang menyusun kinerja, maka dalam penelitian ini lebih cocok menggunakan aspek-aspek kinerja yang dikemukakan oleh John Miner, sebab empat dimensi kinerja tersebut cenderung mengukur kinerja pada level individu. Selanjutnya akan dijadikan operasional variabel yang mewakili variabel kinerja karyawan PT Kamadjaja Logistics Surabaya.

### **2.2.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Dharma (2005) bahwa faktor-faktor tingkat kinerja staf meliputi mutu pekerjaan, jumlah pekerjaan, efektifitas biaya dan inisiatif. Sementara karakteristik individu yang mempengaruhi kinerja meliputi: umur, jenis kelamin, pendidikan, lama kerja, penempatan kerja dan lingkungan kerja (rekan kerja, atasan, organisasi, penghargaan dan imbalan). Gibson yang dikutip oleh Sucipto menyatakan terdapat tiga kelompok variabel yang mempengaruhi kinerja dan perilaku yaitu :

1. Variabel individu yang meliputi kemampuan dan keterampilan, fisik maupun mental, latar belakang, pengalaman dan demografi, umur dan jenis kelamin, asal usul dan sebagainya. Kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja individu, sedangkan demografi mempunyai hubungan tidak langsung pada perilaku dan kinerja
2. Variabel organisasi, yakni sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan

3. Variabel psikologis, yakni persepsi, sikap, kepribadian, belajar, kepuasan kerjadan motivasi. Persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur serta kesempatan tentang pengertiannya sukar dicapai, karena seseorang individu masuk dan bergabung kedalam suatu organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang, budaya dan ketrampilan yang berbeda satu sama lainnya.

#### **2.2.5.4 Indikator Kinerja**

Adapun indikator dari kinerja karyawan menurut Bernadine (dalam Mas'ud, 2004) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas, Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.
2. Kuantitas, Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu, Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.
4. Efektifitas, Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumberdaya.
5. Kemandirian, Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

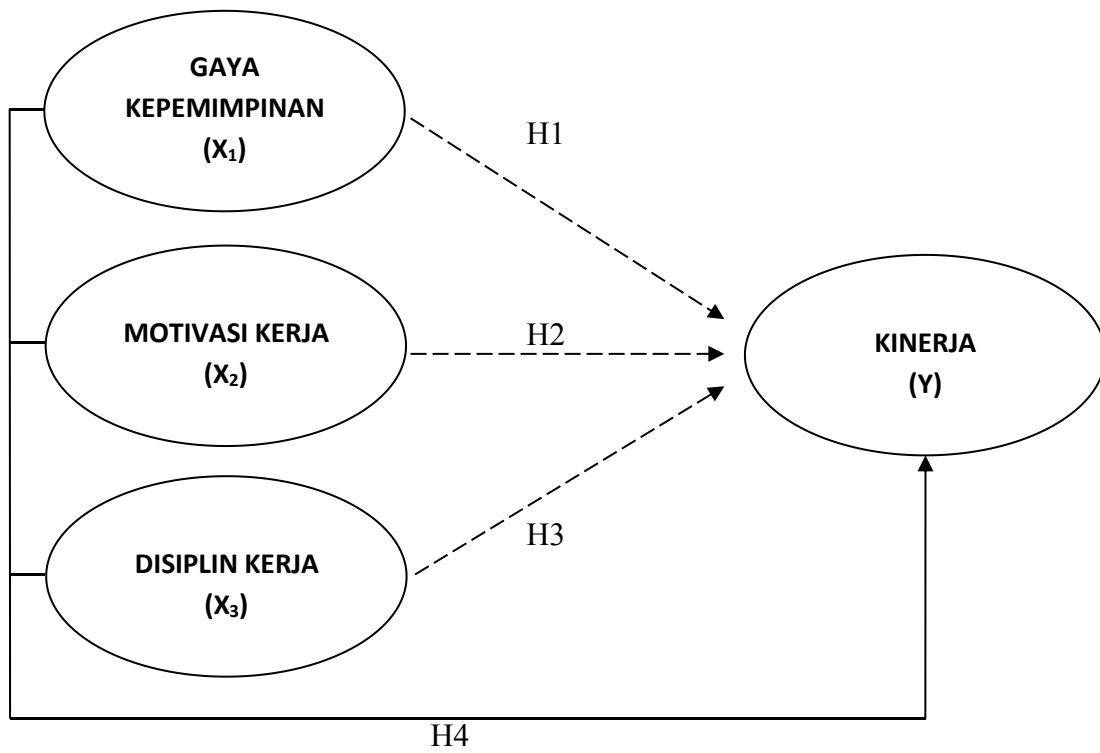
### **2.3 Kerangka Konseptual**

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja. Pada penelitian ini akan dianalisis untuk mengetahui pengaruh antara variabel-variabel tersebut terhadap kinerja karyawan di PT. Kamadjaja Logistics Surabaya sehingga dapat diketahui faktor mana yang paling berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.

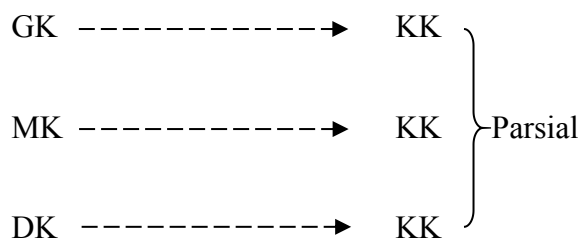
Kerangka berpikir adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah di definisikan sebagai hal yang penting. Dalam penelitian ini kerangka berpikir akan digambarkan sebagai berikut.

Gambar 2.1

## Kerangka Konseptual



Keterangan:



GK, MK, DK————— KK    Simultan

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H<sub>1</sub>: Diduga bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi Operasional pada PT. Kamadjaja Logistics Surabaya

H<sub>2</sub>: Diduga bahwa Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi Operasional pada PT. Kamadjaja Logistics Surabaya

H<sub>3</sub>: Diduga bahwa Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi Operasional pada PT. Kamadjaja Logistics Surabaya

H<sub>4</sub>: Diduga bahwa Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi Operasional pada PT. Kamadjaja Logistics Surabaya