

BAB II

LNDASAN TEORI

A. Diskripsi Teori

1. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian kepemimpinan

Sebagian besar defenisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.¹

Menurut Susili Martoyo bahwa kepemimpinan adalah keseluruhanaktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang di inginkan bersama.² Sementara menurut Anoraga yang dikutip Edy Sutrisno dan Suciana mengatakan bahwa kepepimimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud menggerakkan orang-orang tersebut dengan penuh pengertian,kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin itu.

Walaupun riset tentang kepemimpinan tidak mengungkapkan satu sifat yang dimiliki semua pemimpin yang berhasil, tetapi sejumlah ciri telah diidentifikasi yang umum dimiliki oleh banyak diantara mereka.

¹Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*(Indonesia:Indeks, 2010), hlm. 3

²Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: 2000), hlm. 176

Didalamnya termasuk kelancaran berbicara, kemampuan memecahkan persoalan, pandangan kedalam masalah kelompok, keluwesan, kecerdasan, bersedia menerima tanggung jawab, keterampilan sosial, dan kesadaran akan diri dan lingkungan.³

b. Pengertian gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan gabungan dari dua kata yaitu gaya dan kepemimpinan. Menurut kamus besar bahasa Indonesia Gaya adalah kekuatan dan kesanggupan berbuat atau ragam (cara, bentuk, rupa).⁴ Sedangkan kepemimpinan dari kata memimpin yang berarti melatih (mendidik, mengajari). Kepemimpinan juga berarti perihal memimpin.⁵

Kepemimpinan menurut Stoner dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari kelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Menurut Hasibun kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Jadi gaya kepemimpinan adalah suatu cara atau teknik dalam menjalankan kepemimpinan yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif dalam menselaraskan persepsi sehingga tercapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan secara islami dapat meningkatkan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan tersebut telah dicontohkan oleh Nabi

³A.Dalle Timpe, *Kepemimpinan* (Jakarta : PT. LEX Media Komputindo: 2002), hlm. 38

⁴Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta : Balai Pustaka, 2005), hlm. 252

⁵Ibid., hlm. 684

Muhammad SAW yang telah dijelaskan dalam Al-Qur'an dan Hadist sebagai pedoman umat manusia dalam menjalankan segala kepemimpinannya yang tidak terlepas pada hukum syariah islam. Jika manusia melaksanakannya, maka mendapatkan rahmat, kebahagiaan, dan kesuksesan dalam memimpin di dunia maupun di akhirat.

Konsep perilaku kepemimpinan menurut Mulyasa yang dikutip oleh Nur Efendi, perilaku kepemimpinan ada tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*Task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*) dan kematangan (*maturity*). Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya.⁶

Dari ketiga faktor tersebut tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan. Karena itu tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dan hubungannya dengan bawahan.

⁶Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), hlm. 158-159.

c. Jenis-jenis Gaya kepemimpinan

Menurut Malayu S.P.Hasibuan, gaya kepemimpinan ada empat yaitu :

1) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan ini dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

3) Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijakan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Kepemimpinan situasional

Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satu pun cara yang terbaik untuk mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan mana

yang harus digunakan terhadap individu tergantung pada tingkat kesiapan orang yang akan dipengaruhi. Lam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan diluar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala social, karena harus diwujudkan dalam interaksi dalam antar individu

d. Fungsi Gaya Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan diluar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi social atau kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti:

- 1) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
- 2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini, terdapat dua kategori gaya kepemimpinan yang ekstrem, yakni: gaya kepemimpinan otokratis, dan gaya kepemimpinan demokratis.

e. Teori timbulnya pemimpin

1.)Teori keturunan

Teori ini berpangkal pada suatu ajaran bahwa “bakat kepemimpinan itu telah ada sejak ia dilahirkan”. Pemimpi tidak dapat dibentuk tetapi karena dilahirkan (*leader are borned, and not made*). Ajaran teori ini berpendapat bahwa orangyang dilahirkan menjadi pemimpin ini telah mempunyai bakat yang terpendam pada pribadi, mental, bahkan fisiknya. Dalam keadaan ini ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin. Oleh karena itu, siapapun orangnya jika mereka telah memiliki bakat menjadi pemimpin sejak dilahirkan maka dalam situasi dan kondisi apapun, mereka dapat tampil menjadi pemimpin di lingkungannya.⁷

2.)Teori kejiwaan

Teori ini berpangkal dari suatu ajaran bahwa bakat kepemimpinan seseorang itu dapat dibentuk sesuai dengan jiwa seseorang. Oleh karena itu, ajaran ini tidak sependapat dengan teori keturunan yang menyatakan bahwa bakat kepemimpinan itu diperoleh karena dilahirkan. Pokok ajaran teori ini berpendapat bahwa kepemimpinan dapat dibentuk, bukan karena dilahirkan(*leader are made, and not borned*).

Berdasarkan teori ini, seseorang dapat menjadi pemimpin, sekalipun pada dirinya tidak memiliki bakat menjadi pemimpin

⁷Joko Widodo, *Learning Organization*. (Malang: Bayumedia Publishing, 2007) Hal. 7

manakala mereka menghendaki, apalagi melalui proses pendidikan, latihan, dan pengalaman yang cukup.

3.)Teori lingkungan

Teori ini berpangkal dari suatu pendapat bahwa “pemimpin adalah hasil dari lingkungannya”. Pemimpin itu timbul karena ia melakukan kegiatan-kegiatan dalam lingkungannya (zaman perang, perjuangan mempertahankan kemerdekaan, dan sebagainya).

Timbulnya kepemimpinan itu karena pada dirinya terdapat bakat-bakat kepemimpinan, disamping pendidikan, pelatihan dan pengalamannya selama menjalankan kegiatan di lingkungannya. Teori ini merupakan sintesis dari ajaran teori keturunan yang menitikberatkan pada bakat kepemimpinan dan ajaran kejiwaan dimana seseorang dapat menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang memadai.⁸

Orientasi kepemimpinan dapat dipahami secara sendiri-sendiri dan dapat pula dipahami sebagai satu kesatuan yang disebut dimensi kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yaitu kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada perilaku pemimpin yang mengarah pada penyusunan rencana kerja, penetapan pola organisasi, adanya saluran komunikasi, metode kerja, dan prosedur pencapaian tujuan yang jelas. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar manusia, yaitu kepemimpinan yang lebih menaruh perhatian pada perilaku pemimpin yang mengarah pada

⁸ Ibid. hal. 8

hubungan kesejawatan, saling mempercayai, saling menghargai, dan penuh kehangatan hubungan antara pemimpin dan stafnya.⁹

2. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi

Motivasi bersal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan suatu tindakan atau perbuatan. Kata *movere*, dalam Bahasa Inggris sering disepadankan dengan *motivation* yang berarti pemberian motif, penimbula motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan.

Motivasi merupakan suatu dorongan yang membuat orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara motivasi yang mengacu sebab munculnya sebuah perilaku, seperti faktor-faktor yang mendorong seseorang unruk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi dapat diartikan sebagai kehendak untuk mencapai status, kekeasaan dan pengakuan yang lebih tinggi bagi setiap individu. Motivasi justru dapat dilihat sebagai basis untuk mencapai sukses pada berbagai segi kehidupan melalui peningkatan kemampuan dan kemauan.¹⁰

Motivasi menurut Griffin adalah sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu. Pada satu hari tertentu, seorang karyawan dapat memilih untuk bekerja sekeras

⁹Hendayat Soetopo, *perilaku Organisasi Teori dan Praktik dalam Bidang Pendidikan*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012) hal. 231

¹⁰George Terry, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hal. 131

mungkin, atau bekerja secukupnya untuk menghindari teguran, atau bekerja seminimal mungkin.¹¹

Menurut Tikno Lensufie motivasi adalah keinginan untuk melakukan tindakan, apakah tindakan tersebut jadi atau tidak, hal tersebut tergantung dari seberapa besar motivasi yang muncul di dalam diri seseorang.¹²

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah faktor yang menyebabkan seorang individu terdorong untuk melakukan sesuatu dengan giat untuk mencapai hasil yang optimal agar tujuan dapat tercapai.

b. Sumber Motivasi

Sumber motivasi digolongkan menjadi dua, yaitu sumber motivasi dari dalam diri (*intrinsik*) dan sumber motivasi dari luar (*ekstrinsik*).

1) Motivasi *Intrinsik*

Yang dimaksud dengan motivasi *intrinsik* adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dorongan dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Itu sebabnya motivasi *intrinsic* dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri dan secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajarnya.

2) Motivasi *Ekstrinsik*

Motivasi *ekstrinsik* adalah motif-motif yang aktif dan berfungsi karena adanya perangsang dari luar. Motivasi *ekstrinsik* dapat juga

¹¹Griffin, *Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 2004), hlm. 38

¹²Tikno Lensufie, *Leadership untuk Professional dan Mahasiswa* (Esensi, 2010), hlm.198.

dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak terkait dengan dirinya.

Ada dua faktor di dalam organisasi (faktor eksternal) yang membuat karyawan merasa puas, terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan kepuasan tersebut akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik. Kedua, factor tersebut antara lain: a) motivator, yaitu prestasi kerja, penghargaan, tanggung jawab yang diberikan, kesempatan untuk mengembangkan diri, dan pekerjaannya itu sendiri. b) faktor kesehatan kerja, merupakan kebijakan dan administrasi perusahaan yang baik, supervisi teknisi yang memadai, gaji yang memuaskan, kondisi kerja yang baik dan keselamatan kerja.¹³

Dilingkungan suatu organisasi atau perusahaan kecenderungan penggunaan motivasi *ektrinsik* lebih dominan daripada motivasi *intrinsik*. Kondisi ini disebabkan tidak mudah untuk menumbuhkan kesadaran dalam diri karyawan, sementara kondisi kerja disekitarnya lebih banyak menggiringnya pada mendapatkan kepuasan kerja yang hanya dapat dipenuhi dari luar dirinya.¹⁴

c. Prinsip-prinsip dalam motivasi kerja karyawan

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan diantaranya yaitu:¹⁵

¹³*Ibid.*, hal. 176

¹⁴Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), hal. 359

¹⁵Pandi Afandi, *Concept & Indicator*, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), hal 14

1. Prinsip partisipasi yaitu dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip komunikasi yaitu pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui andil bawahan yaitu pemimpin mengakui bahwa bawahan mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
4. Prinsip pendelegasian wewenang yaitu pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil eptusa terhadap pekerjaannya. Hal ini akan membuat pegawai bersangkutan termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip memberi perhatian yaitu pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai sehingga dapat memotivasi para pegawai beerkerja sesuai dengan yang diharapkan oleh pemimpin.

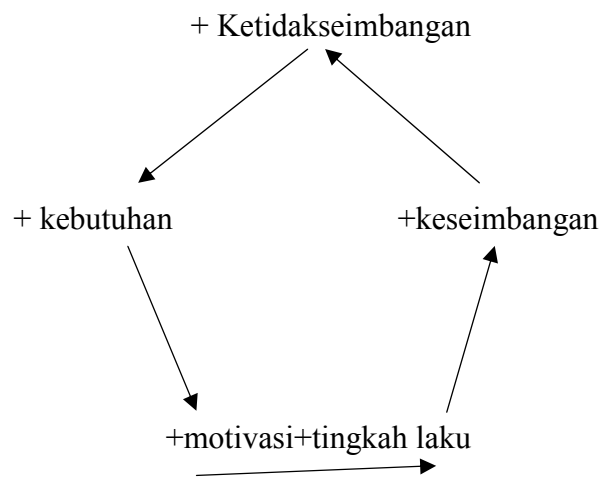
d. Proses Motivasi

Motivasi bukanlah suatu konsep yang sederhana. Ahli psikologi masih kesulitan menggambarkan dorongan dibelakang perilaku itu, masih sedikit motivasi dari individu yang masih dipahami orang, motivasi itu meliputi kebutuhan, keinginan, kesenangan, ketidaksenangan, harapan, ini berarti ada ketidakseimbangan dalam diri individualdengan

lingkungannya, ia mengidentifikasi sasaran-sasaran dan merasa butuh berperilaku yang dapat mencapai sasaran itu.¹⁶Motivasi mempunyai fungsi sebagai perantara pada organisasi atau manusia untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Suatu perbuatan dimulai dengan adanya ketidakseimbangan dalam diri individu.

Proses motivasi merupakan suatu lingkaran tak terputus yang disebut lingkaran motivasi, dan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1 proses motivasi



Kadang-kadang tingkah laku tidak menghasilkan keseimbangan, misalnya karena tujuan tingkah laku untuk memenuhi kebutuhan tidak tercapai dalam hal ini akan timbul kekecewaan atau frustasi. Pada manusia, lingkaran motivasi bersifat dinamis, ini disebabkan karena keseimbangan pada manusia seringkali merangsang ketidakseimbangan lainnya yang lebih tingkatannya.

e. Ciri-ciri motivasi

¹⁶Kast & Rozenzweight, *Organisasi dan Manajemen (edisi empat) penerjemah oleh A. Hasyim Ali*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1990), hal. 399

Beberapa motivasi individual tersebut diantaranya:

- 1) Motif adalah majemuk, dalam suatu perbuatan individu tidak hanya mempunyai satu tujuan, namun beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama.
- 2) Motif dapat berubah, motif bagi seseorang seringkali mengalami perubahan. Ini disebabkan karena keinginan manusia selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan maupun kepentingannya. Dalam hal ini motif individu sangat dinamis dan gerakannya mengikuti kepentingan-kepentingan individu.
- 3) Motif berbeda-beda bagi individu, dua orang yang melakukan pekerjaan sama, tetapi ternyata ada perbedaan motif.¹⁷

f. Jenis-jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan, yaitu:

1) Motivasi positif.

Motivasi ini maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia suka menerima yang baik-baik saja.

2) Motivasi Negatif.

Motivasi ini maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatife ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan

¹⁷ As'ad, Psikologi Industri: *Lembaga Manajemen Akademi Manajemen Perusahaan* (Yogyakarta: YKPN, 1995), hal. 45

meningkat karena mereka takut di hukum, tetapi untuk waktu panjang dapat berakibat kurang baik.¹⁸

g. Teori-teori Motivasi

Ada beberapa teori motivasi:

1) Teori kebutuhan (*Hirachical of needs Thry*)

Teori motivasi Maslow dinamakan, “*A Theory of Human Motivation*”. Teori ini mengikuti teori jamak, yakni seseorang berperilaku atau bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, maka akan muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Dasar teori ini adalah: a) Manusia adalah makhluk yang berkeinginan, ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus-menerus dan hanya akan berhenti bila akhir hayat tiba; b) Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator, dan; c) Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang.¹⁹

Ada beberapa urutan atau tingkatan kebutuhan yang berbeda kekuatannya dalam memotivasi para pekerja disebuah organisasi atau perusahaan diantaranya:

¹⁸Hasibun M, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), hal. 178

¹⁹*Ibid...*, hal. 176

- 1) Kebutuhan yang lebih rendah adalah yang terkuat, yang harus dipenuhi terlebih dahulu. Kebutuhan itu adalah kebutuhan fisik (lapar, haus, pakaian, perumahan dan lain-lain). Dengan demikian kebutuhan yang terkuat yang memotivasi seseorang bekerja adalah untuk memperoleh penghasilan, yang dapat digunakan dalam memenuhi kebutuhan fisiknya.
- 2) Kekuatan kebutuhan dalam memotivasi tidak lama, karena setelah terpenuhi akan melemah atau kehilangan kekuatannya dalam memotivasi. Oleh karena itu usaha memotivasinya dengan memenuhi kebutuhan pekerja, perlu diulang-ulang apabila kekuatannya melemah dalam mendorong para pekerja melakukan tugas-tugasnya.
- 3) Cara yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi ternyata lebih banyak daripada untuk memenuhi kebutuhan yang beradapa pada urutan yang lebih rendah. Misalnya untuk memenuhi kebutuhan fisik, cara satu-satunya yang dapat diguankan dengan memberikan penghasilan yang memadai atau mencukupi. Motivasi juga dapat dipahami dari teori kebutuhan dasar manusia. Manusia mempunyai beberapa kebutuhan yang harus dipenuhi, kebutuhan tersebut meliputi: kebutuhan fisik, keamanan, perasaan memiliki, penghargaan dari orang lain, dan aktualisasi diri. Jika kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dipenuhi dapat meningkatkan motivasi kerja.

Herzberg menyatakan bahwa, orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua factor yang merupakan kebutuhan, yaitu :

a) *Maintenance Factor*

Maintenance Factor adalah factor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan ini menurut Herzberg berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan.

Faktor-faktor pemeliharaan meliputi hal-hal gaji, kondisi kerja fisik, kepastian kerja, mobil dinas, dan lain-lain. *Maintenance Factor* ini bukanlah motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan pemimpin kepada mereka demi kesehatan dan kepuasan karyawan.

b) *Motivation vactor*

Motivation vactor adalah vaktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melaksanakan pekerjaannya. Faktor motivasi ini berhubungan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman.

Dari teori ini timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus diusahakan sedapat mungkin, agar kedua factor ini (factor pemeliharaan dan motivasi) dapat dipenuhi.

2) Teori Kebutuhan Berprestasi

Motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan yang melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Orang yang memiliki prestasi tinggi memiliki tiga ciri umum yaitu:

- 1) Menyukai situasi-situasi dimana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena factor-faktor lain seperti kemujuran.
- 2) Menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah. Sebuah preferensi untuk menjalankan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat.

Selain itu ada tiga motivasi yang menentukan tingkah laku manusia, terutama berhubungan dengan situasi pegawai serta gaya hidup, yaitu:

- a) *Achievement Motivation*, motif yang mendorong serta menggerakkan seseorang untuk berprestasi dengan selalu menunjukkan peningkatan ke arah *standart excellence*.
- b) *Affiliation motivation*, motif yang menyebabkan seseorang mempunyai keinginan untuk berada bersama-sama dengan orang lain, mempunyai hubungan efeksi yang hangat dengan orang lain, atau selalu bergabung dengan kelompok secara bersama-sama orang lain.

c) *Power motivation*, motif yang mendorong seseorang untuk bertingkah laku sedemikian rupa sehingga mampu memberi pengaruh kepada orang lain.²⁰

3) Teori Victor H. Vroom (teori harapan)

Motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah pada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya untuk mendapatkannya.

4) Teori kaitan imbalan dengan prestasi

Motif berprestasi dengan pemberdayaan SDM memiliki keterkaitan satu dengan lainnya. Secara sederhana dapat digambarkan bahwa apabila bahwa SDM dapat diberdayakan dengan optimal, maka motivasi untuk berprestasi dalam pekerjaan yang diembannya akan semakin meningkat. Begitupun sebaliknya. Ada hubungan kausalitas saling mempengaruhi antara motif berprestasi dengan pemberdayaan SDM.

3. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Keith Davis mengemukakan bahwa “*Dicipline is management action to enforce organization standart*”. Berdasarkan pendapat Keith Davis, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk

²⁰Ambar Teguh Sulistyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal 194

memperteguh pedoman-pedoman organisasi.²¹ Menurut Simamora, disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawah karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan oleh para pemimpin/manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan, agar mereka bersedia mengubah perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan suatu kesadaran dan kesediaan seseorang menanti semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.²²

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan, baik itu tertulis maupun tidak tertulis, dan apabila melanggar, akan ada sanksi atas pelanggaran tersebut.

Menurut Budi Setiawan dan Waridin, terdapat lima faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pelayanan masyarakat, yaitu:

- 1) Kualitas disiplin kerja, meliputi: datang dan pulang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
- 2) Kuantitas pekerjaan meliputi keluaran dan kontribusi.
- 3) Kompensasi yang diperlukan meliputi: saran, arahan atau perbaikan.
- 4) Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.

²¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), hal. 129

²² *Ibid...* hal. 20

5) Konservasi, meliputi: penghormatan terhadap aturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.²³

b. Macam-macam Disiplin Kerja

Secara umum ada dua bentuk disiplin kerja, yaitu:

1) Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah suatu upaya untuk menggalakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Pemimpin perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi.²⁴

Disiplin preventif merupakan suatu system yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi. Jika system organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.²⁵

²³Budi Setiawan dan Waridin, “ *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUD Dokter Kariadi Semarang*” dalam Jurnal JBRI, hal. 182

²⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 129

²⁵*Ibid...* hal. 21

2) Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

Pada disiplin kerja, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pegawai pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar. Keith Davis berpendapat bahwa memerlukan perhatian proses yang seharusnya, yang berarti bahwa prosedur harus menunjukkan pegawai yang bersangkutan benar-benar terlibat. Keperluan proses yang seharusnya itu dimaksudkan adalah pertama, suatu prasangka yang tak bersalah sampai membuktikan bahwa pegawai berperan dalam pelanggaran. Kedua, hak untuk didengar dalam beberapa kasus terwakilkan oleh pegawai lain. Ketiga, disiplin itu dipertimbangkan dalam hubungannya dalam keterlibatan pelanggaran.²⁶

c. Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Anwar, ada tiga pendekatan disiplin, yaitu:

1) Pendekatan Disiplin Modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertimbangkan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

²⁶*Ibid.*, hal. 130

- a) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- b) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hokum yang berlaku.
- c) Keputusan-keputusan yang semuanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
- d) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

2) Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Pendekatan Disiplin dengan Tradisi, yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberi hukuman. Pendekatan ini berasumsi:

- a) Disiplin dilakukan atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
- b) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus sesuai dengan tingkat pelanggarannya.
- c) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
- d) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
- e) Pemberian hukum terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberikan hukuman yang lebih berat.

3) Pendekatan Disiplin Bertujuan

Pendekatan Disiplin Bertujuan berasumsi bahwa:

- a) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- b) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- c) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- d) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

d. Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten, dan impersonal.

1) Pemberian peringatan

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan meenyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Disamping itu, surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian kondisi pegawai.

2) Pemberian sanksi harus segera

Pegawai yang melanggar disiplin harus diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akanmemperlemah

disiplin yang ada. Disamping itu memberikan peluang pelanggar untuk mengabaikan disiplin perusahaan.

3) Pemberian sanksi harus konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan-peraturanyang berlaku pada perusahaan. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi mengakibatkan pegawai merasakan adanya deskriminasi pegawai, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin.²⁷

4) Pemberian sanksi harus impersonal

Pemberian pelanggaran disiplin harus tidak membeda-bedakan pegawai, tua, muda, pria, wanita, tetap diberlakukan samasesuai dengan peraturan yang berlaku tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.²⁸

e. Teknik-teknik Pelaksanaan Disiplin Kerja

Beberapa teknik dalam melaksnakan disiplin kerja adalah diantaranya:teknikpertimbangan sedini mungkin, teknik mendisiplinkan diri, teknik kesedian penyedia berdisiplin, dan teknik *sandwich*.

1) Teknik Disiplin Pertimbangan Sedini Mungkin (Efisien)

Mungkin manajer jarang bias memberi alasan bahwa kegagalan dalam menyelesaikan suatu proyek atau pekerjaan disebabkan oleh bawahan yang gagal dalam tugas mereka. Tanggung jawab

²⁷*Ibid.*, hal. 132

²⁸*Ibid.*, hal 134

menyelesaikan pekerjaan jauh lebih banyak terletak pada manajer daripada mereka yang dimenejemeni. pelatihan yang kurang sempurna atau tidak sama sekali, tingkah laku yang tidak pantas, kebiasaan kerja yang kurang baik, atau kesalahan-kesalahan lain dari bawahan hendaknya pertama-tama diatasi dengan usaha penuh perhatian guna memperbaikinya. Hal ini harus dilakukan segera setelah melihat adanya kekurangan.

Tindakan sedini mungkin yang dilakukan oleh pihak manajer akan mengurangi perlunya tindakan disipliner di masa mendatang. Jelaslah bahwa jika keadaan tidak baik dibiarkan memburuk, maka semakin sulitlah untuk mendapatkan pekerjaan yang baik dari karyawan yang tidak efektif atau berkemauan penuh.

2) Teknik Disiplin Pencegahan Efektif

Perusahaan dan perseroan memelihara disiplin taat asas dengan menstandadisasikan kaidah-kaidah dan tingkah laku dasar dan memaklulkannya bagi para karyawan dan penyedia mereka. Disamping itu mereka mengadakan program-program pelatihan khusus disetiap tingkat manajemen. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan keakraban dan untuk bertukar pikiran mengenai bagaimana menggunakan disiplin kolektif secara efektif, bukan disiplin dengan hukuman. Peran manajer yang lebih tua atau yang lebih berpengalaman menceritakan pengalaman mereka, sehingga para

penyedia/manajer yang lebih muda atau kurang pengalaman dapat mengambil manfaat darinya.²⁹

3) Teknik Disiplin Mendisiplinkan Diri

Teknik disiplin yang paling penting dipelajari oleh seorang manajer ialah teknik mendisiplinkan diri. Semua orang mempunyai kesukaan dan kebencian terhadap orang lain, kebiasaan, kaidah, peraturan, dan pekerjaan. Namun disiplin diri membedakan manajer yang dewasa dan efektif dengan manajer yang belum dewasa dan masih harus berjuang. Disiplin diri adalah usaha seseorang untuk mengendalikan reaksi mereka terhadap keadaan yang tidak mereka senangi, dan usaha seseorang untuk mengatasi ketidaksenangan itu. Belajar menerima orang yang tidak disukai dan mengerjakan pekerjaan yang tidak disenangi hanya dua contoh dari disiplin manajerial.

4) Teknik Disiplin Inventori Penyedia

Inventori penyediaan terhadap disiplin memberikan pengetahuan terhadap seorang manajer tentang kesadaran dan pemahaman manajer atau penyedia lain tentang bidang-bidang kritis dalam disiplin, seperti sebab-sebab terjadinya masalah dalam kedisiplinan, komunikasi, prinsip dan konsepsi tentang disiplin, proses penentuan hukum, pembuatan kaidah dan pengambilan keputusan tindakan kedisiplinan.

5) Teknik *Sandwich*

Teknik ini digunakan dengan mahir oleh sejumlah besar manajer manajer menghadapi bawahan mereka. Pada dasarnya, teknik ini

²⁹*Ibid.*, hal. 135

terdiri dari teguran lisan secara langsung, diikuti oleh ucapan syukur, dan diakhiri dengan peringatan yang lunak. Sebenarnya dalam teknik ini, manajer itu menyelipkan (seperti *sandwich*) ucapan syukur serta persetujuan diantara dua teguran yang semuanya dilakukan pada saat itu juga.

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Menurut Wibowo Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerja. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun hasil pekerjaan itu sendiri menunjukkan kinerja.³⁰

Menurut Kasmir kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.³¹

Kinerja mengacu pada pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan seluruh karyawan.³² Sedangkan karyawan adalah seseorang di dalam perusahaan yang memiliki keterampilan, kemampuan dan tanggung jawab yang disyaratkan untuk menyelesaikan pekerjaan.³³

Kinerja karyawan menurut Malayu Hasibun S. P adalah suatu hasil kerja

³⁰Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta : Rajawali Pers, 2014), hlm. 70

³¹Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hlm. 182

³²Henry Simamon, *Manajemen Sumber daya Manusia , Edisi III* (Yogyakarta :STIE YPKP, 2004), hal. 339

³³Handari Nawawi, *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri* (Yogyakarta: Gjah Mada University Pres, 2006), hal. 63

yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu.³⁴

Standar kinerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kerjanya akan diukur.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil karya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan waktu yang diukur dengan mempertimbangkan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Wibowo ada 7 (tujuh) indikator kinerja, kaitan antara ketujuh indikator tersebut digambarkan oleh Harsey, Blanchard, dan Johnson dengan penjelasan sebagai berikut:

1) Tujuan.

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di

³⁴Ibid., hal. 105

masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan.

2) Standar.

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

3) Umpan balik.

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan "*real goals*" atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4) Alat atau sarana.

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan

tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5) Kompetensi.

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6) Motif.

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar tejangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7) Peluang.

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Sedangkan menurut Sitti Latifah Bahmid bahwa indikator kinerja terdiri dari 3 yaitu:³⁵

- 1) Target yang ditetapkan tercapai
- 2) Pelaksanaan pekerjaan tepat waktu
- 3) Menghasilkan kerja yang berkualitas

c. Unsur-unsur Kinerja Karyawan

Ada beberapa unsur yang dapat dilihat dari kinerja seorang karyawan. Menurut Cokrominoto, seorang karyawan dapat dikelompokkan ke dalam tingkatan kinerja tertentu dengan melihat aspek-aspek, antara lain:

1) Tingkat efektifitas

Tingkat efektifitas ini dapat dilihat dari sejauh mana seorang karyawan dapat memanfaatkan sumber-sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugasnya yang sudah direncanakan, serta cakupan sasaran yang bias dilayani.

2) Tingkat efisiensi

Tingkat efisiensi ini untuk mengukur seberapa tingkat penggunaan sumber-sumber daya secara minimal dalam pelaksanaan pekerjaan. Sekaligus pula dapat diukur besarnya sumber-sumber daya yang terbuang, semakin besar sumber daya yang terbuang, menunjukkan semakin rendah efisiensinya.

3) Unsur keamanan Kenyamanan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Unsur ini mengandung dua aspek, baik dari aspek keamanan bagi karyawan maupun bagi pihak yang dilayani. Dalam hal ini, penilaian

³⁵Sitti Latifah Bahmid, *Pengaruh Motivasi dan disiplin kerja terhadap Kinerja pada kantor PLN Makassar* (Makassar :UIN, 2014), hlm. 15

aspek keamanan, kenyamanan menunjuk pada keberadaan dan kepatuhan pada standar pelayanan maupun prosedur kerja yang dijadikan pedoman kerja akan dapat menjamin seorang karyawan bekerja secara sistematis, terkontrol dan bebas dari rera “was-was” akan komplain.

Mengingat fungsi ideal dari pelaksanaan tugas dari karyawan dalam unit kerja adalah fungsi pelayanan, maka unsure penting dalam penilaian kinerja karyawan adalah kepuasan pelanggan/pihak yang dilayani. Mengukur kepuasan pelanggan merupakan persoalan yang cukup pelik. Sehingga tidak jarang, unsur ini seringkali diabaikan dan jarang dilakukan. Disebut pelik, karena pengukuran kepuasan pelanggan harus memperhatikan validitas pengukuran, sehingga harus memperhatikan metode dan instrument yang tepat. Dalam pelaksanaan pekerjaan, yang bersifat *profit-orientet*, kepuasan pelanggan banyak dihubungkan dengan tingkat kunjungan pelanggan. Meskipun kenyataannya tidak selalu demikian, karena pelayanan yang bersifat monopolistik dapat meningkatkan keterpaksaan pelanggan untuk datang dan minta dilayani.

d. Metode Penilaian Kerja

Penilaian kerja memiliki dua penggunaan yang umum di dalam organisasi, dan keduanya bisa merupakan konflik yang potensial. Salah satu kegunaan adalah mengukur kinerja untuk tujuan memberikan penghargaan atau dengan kata lain untuk membuat keputusan administrative mengenai karyawan. Kegunaan lainnya adalah untuk pengembangan potensi individu. Pada kegunaan ini, para manajer

ditampilkan lebih sebagai seorang konselor dari pada hakim, dan atmosfernya sering kali berbeda. Penekanannya adalah pada mengidentifikasi potensi dan perencanaan terhadap arah dan kesempatan pertumbuhan karyawan.

Adapun metode untuk memberi penilaian terhadap kinerja karyawan tersebut antara lain:

1) Penetapan tujuan (*goal setting*)

Metode ini banyak sekali digunakan baik di sektor swasta maupun pemerintah.

2) *Multi-rater assessment (or 360-degree feedback)*

Metode penilaian prestasi ini adalah salah satu metode yang populer sekarang. Dengan metode ini para manager (atasan langsung), teman kerja, pemasok atau kolega diminta untuk mengisi kuisisioner yang diperuntukkan pada karyawan yang dinilai.

3) Pendekatan standar kerja

Metode ini biasanya digunakan untuk mengevaluasi karyawan bagian produksi.

4) Penilaian bentuk uraian

Suatu metode penilaian prestasi yang pihak penilai mempersiapkan suatu pertanyaan bentuk tulisan yang menggambarkan kekuatan, kelemahan dan prestasi masa lalu setiap karyawan.

5) Penilaian peristiwa kritis

Metode penilaian ini mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang memuaskan atau tidak memuaskan dalam kaitannya pelaksanaan kinerja.

6) Skala penilaian grafik

Metode ini pihak penilaian memberikan penilaian kepada karyawan yang didasarkan pada faktor-faktor misalnya kuantitas pekerjaan, ketergantungan, pengetahuan tentang pekerjaan, kehadiran, keakuratan kerja, dan kerjasama.

7) *Checklist*

Metode *Checklist* irater membuat jawaban ya atau tidak terhadap sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan perilaku karyawan.

8) Skala rating yang diberi bobot menurut perilaku

Metode ini dirancang untuk menilai perilaku-perilaku yang di syaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan sukses.

9) Penilaian pilihan paksaan

Metode ini mensyaratkan pengevaluasi menyusun seperangkat pertanyaan yang menggambarkan bagaimana seorang karyawan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya.

10) Metode rangking

Penilaian membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik, dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan dari yang terbaik sampai terburuk.

e. Tujuan Penilaian Karyawan

Tujuan pemimpin dalam penilaian kinerja meliputi :

- 1) Membantu meningkatkan kinerja yang sudah ada.
- 2) Menetapkan sasaran bagi kinerja perorangan.
- 3) Menilai kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- 4) Menyepakati rencana untuk pengembangan karyawan di masa depan.
- 5) Menilai potensi masa depan untuk kenaikan pangkat.
- 6) Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai peluang karir.
- 7) Memberikan konsultasi kepada karyawan untuk maksud peninjauan gaji.
- 8) Mendorong para manajer untuk berfikir dengan cermat mengenai kinerja staf mereka pada umumnya, dan berbagai factor yang mempengaruhinya, termasuk gaya kepemimpinan, dan perilaku mereka sendiri.

Jadi dari uraian di atas kita dapat menarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja adalah proses untuk mengetahui dan pengamanan atas kinerja, apakah kinerja itu baik atau tidak. Penilaian kinerja ini dapat dijadikan sebagai pedoman mengetahui apakah seorang karyawan bekerja dengan baik atau tidak. Oleh karena itu melalui penilaian akan diperoleh hasil yang akurat tentang kemampuan pekerja yang sesungguhnya.

B. Kajian Penelitian Terdahulu

Dalam pembahasan ini peneliti akan memaparkan beberapa penelitian yang relevan dengan “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Muamalat KC Kediri”. Berikut beberapa penelitian yang relevan dengan penelitian ini :

1. Sakra Brahma Putra (2014)

Penelitian tersebut berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening”.³⁶ Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh variabel pengaruh gaya Kepemimpinan situasional lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrument berupa kuisisioner dengan populasi terdiri dari 60 responden dengan pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, variabel gaya kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,314. Dengan dimensi gaya kepemimpinan situasional yang paling dominan terhadap kinerja karyawan adalah *delegating* sebesar 49,6%. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,222. Gaya Kepemimpinan situasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dengan nilai t sebesar 2,60. Lingkungan kerja positif dan signifikan terhadap kinerja

³⁶ Sakra Brahma Putra, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening*, Universitas Diponegoro 2014

karyawan melalui motivasi kerja dengan nilai t sebesar 4,57. Hasil pengujian dengan uji Sobel menunjukkan nilai t lebih besar dibandingkan t tabel pada taraf 55 yaitu 2,00.

- a. Persamaan : kesamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang sama-sama menggunakan 4 variabel, dan teknik pengumpulan datanya sama-sama menggunakan kuisioner.
- b. Perbedaan : pada penelitian terdahulu variabel X_2 lingkungan kerja, motivasi kerja Y_1 , dan kinerja karyawan Y_2 sedangkan pada penelitian sekarang, variabel X_2 motivasi kerja, X_3 disiplin kerja, dan Y kinerja karyawan. Lokasi dan waktu penelitian yang digunakan penelitian terdahulu berbeda dengan penelitian saat ini. Jika penelitian terdahulu bertempat di Bekasi lokasi penelitian saat ini dilaksanakan di Kediri. Selain itu jumlah sampel yang digunakan juga berbeda. Jika penelitian terdahulu sampelnya berjumlah 60 responden sedangkan penelitian saat ini sampelnya berjumlah 50 responden.

2. Kadek Yudi Prawira Jaya (2015)

Penelitian tersebut berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali”.³⁷ Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data menggunakan kuisioner dengan populasi sebanyak 58 orang. Teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan gaya

³⁷ Kadek Yudi Prawira Jaya, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai di Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali*, Universitas Udayana, 2015

kepemimpinan otokratis terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan gaya kepemimpinan otokratis, berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di Dinas Balai Bahasa Provinsi Bali.

- a. Persamaan : metode penelitian yang digunakan dalam penelitian yang terdahulu sama dengan penelitian saat ini, Teknik pengumpulan datanya juga sama-sama menggunakan kuisioner. Serta sama-sama menggunakan variabel penelitian yang sama, yaitu variabel gaya kepemimpinan, dan disiplin kerja.
- b. Perbedaan : pada penelitian saat ini gaya kepemimpinan menjadi variabel X1, motivasi kerja X2, dan disiplin kerja X3. Waktu dan tempat yang digunakan dalam penelitian berbeda. Jika penelitian terdahulu tempatnya berada di bali, sedangkan lokasi penelitian saat ini berada di Kediri. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian terdahulu berjumlah 58 orang, sedangkan penelitian saat ini berjumlah 50 orang.

3. Jeli Nata Liyas (2018)

Penelitian tersebut berjudul : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT BTN. Cabang Syariah Pekanbaru ”.³⁸ Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data menggunakan kuisioner dengan populasi sebanyak 35 orang. Teknik analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui

³⁸ Jeli Nata Liyas, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT BTN. Cabang Syariah Pekanbaru*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau.

pengaruh Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT BTN. Cabang Syariah Pekanbaru. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan, motivasi, dan kedisiplinan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT BTN.

Cabang Syariah Pekanbaru.

- a. Persamaan : metode dan teknik penelitian yang digunakan penelitian terdahulu sama dengan penelitian saat ini.
- b. Perbedaan : tempat, waktu dan lokasi penelitian yang digunakan oleh penelitian terdahulu berbeda. Jika penelitian terdahulu dilakukan di pekanbaru, penelitian saat ini dilakukan di Kediri. Jumlah sampel yang digunakan penelitian terdahulu berjumlah 35 orang, sedangkan penelitian saat ini sampelnya berjumlah 50 orang.

4. Yossi Kartikasari (2017)

Penelitian tersebut berjudul : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (studi kasus pada karyawan Kodim 0728 Wonogiri)”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui secara simultan dan parsial pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan kedisiplinan kerja terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada karyawan Kodim 0728 Wonogiri. Populasi dalam penelitian ini adalah 60 karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara dan kuisisioner. Teknik analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan, motivasi, dan kedisiplinan kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada karyawan Kodim 0728 Wonogiri).³⁹

- a. Persamaan : jumlah variabel, metode dan teknik penelitian yang digunakan penelitian terdahulu sama dengan yang digunakan saat ini, yakni jumlah variabelnya 4 variabel, metode analisisnya menggunakan analisis regresi linier berganda serta teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuisisioner.
- b. Perbedaan : lokasi, dan waktu yang digunakan penelitian terdahulu tidak sama dengan penelitian saat ini. Jika penelitian terdahulu lokasinya berada di Wonogiri, maka penelitian saat ini lokasinya berada di Kediri. Selain itu jumlah populasi yang digunakan penelitian terdahulu berjumlah 60 karyawan sedangkan penelitian saat ini populasi yang digunakan berjumlah 50 karyawan.

5. Aries Susanty dan Sigit Wahyu Baskoro (2013)

Penelitian tersebut berjudul : “Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan, terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT, PLN (PERSERO) APD Semarang)”.⁴⁰

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan, terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Penelitian dilakukan di Semarang. Data dikumpulkan melalui kuisisioner yang dibagikan kepada 63 orang. Selain kuisisioner, data juga dikumpulkan melalui

³⁹ Yossi Kartikasari, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, Universitas Sanata Dharma, 2017.

⁴⁰ Aries Susanty, Sigit Wahyu Baskoro, *Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan, terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan*, Universitas Diponegoro, 2012

wawancara singkat. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) yang dijalankan oleh Smart PLS 2.0 M3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan gaya kepemimpinan memiliki dampak positif signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan.

a. Persamaan : metode yang digunakan dalam penelitian terdahulu sama dengan penelitian saat ini, yaitu menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengumpulan datanya juga sama-sama menggunakan kuisioner. Variabel yang digunakan penelitian terdahulu juga sama-sama menggunakan variabel motivasi dan gaya kepemimpinan.

b. Perbedaan : penelitian terdahulu menggunakan analisis Structural Equation Modelling (SEM) yang dijalankan oleh Smart PLS 2.0 M3. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan regresi linier berganda. Selain itu, tempat dan waktu yang digunakan pada penelitian terdahulu dan penelitian yang sekarang berbeda. Jika penelitian terdahulu dilakukan di Semarang, penelitian saat ini dilakukan di Kediri.

C. Kerangka Konsep

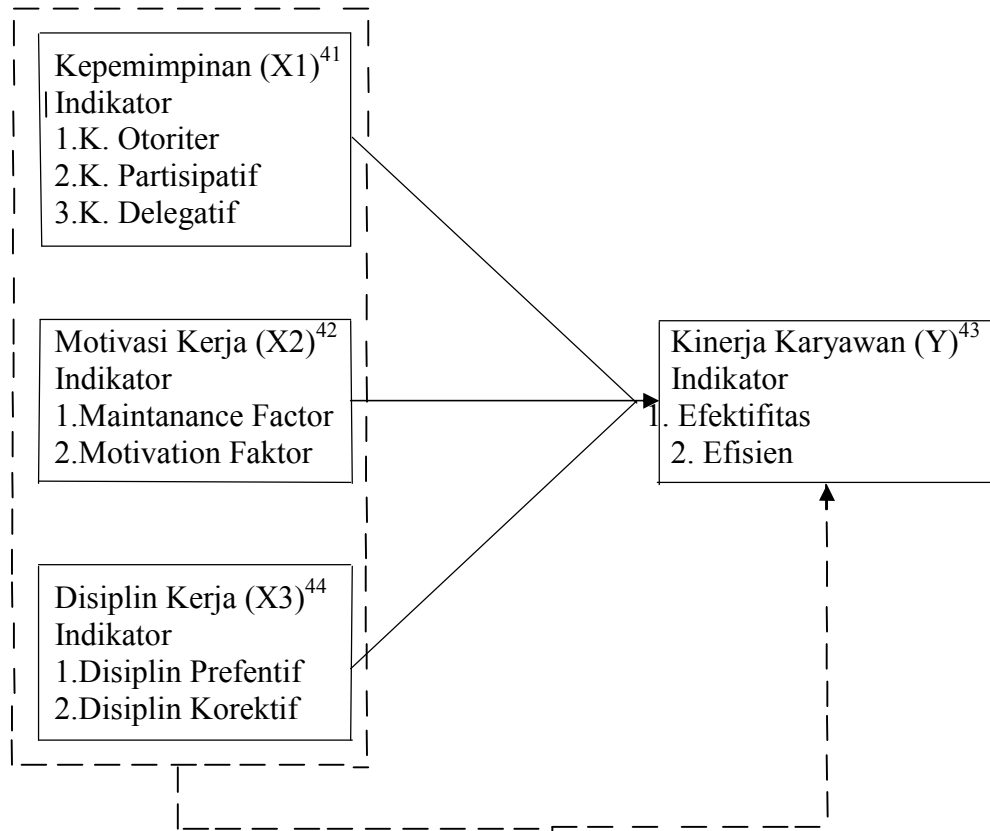
Sumber daya manusia dalam hal ini karyawan atau pegawai dalam perusahaan merupakan asset yang paling penting dalam menunjang keberhasilan suatu organisasi. Karena itu perusahaan harus memperhatikan kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawannya. Kinerja adalah pencapaian hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karena itu untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka perusahaan juga harus mengetahui bagaimana cara memperlakukan karyawan

melalui pemimpin dalam perusahaan itu sendiri, selain itu perusahaan harus senantiasa memberikan motivasi terhadap karyawannya.

Peneliti mengajukan model penelitian sebagai berikut, gaya kepemimpinan X1, motivasi kerja X2, disiplin kerja X3, dan kinerja karyawan Y. Dimana variabel gaya kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja adalah variabel independen (bebas) sedangkan kinerja karyawan adalah variabel dependen (terikat). Dari kerangka teoritis tersebut akan dilihat pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Gambar 2.2

Kerangka Konseptual Penelitian



Keterangan :

————— : pengaruh secara bersama-sama

- - - - - : pengaruh secara parsial

⁴¹ *Ibid...* hlm. 131

⁴² Hasibun M, *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), hal. 178

⁴³ *Ibid...* hlm. 15

⁴⁴ Budi Setiawan dan Waridin, "Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUD Dokter Kariadi Semarang" dalam Jurnal JBRI, hal. 182

Dari kerangka gambar 2.2, peneliti menjelaskan bahwa, terdapat pengaruh antara kinerja karyawan, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Muamalat Indonesia KC Kediri.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka berfikir diatas, maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. H₀ : tidaka terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan, terhadap kinerja karyawan.

Ha : terdapat pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan, terhadap kinerja karyawan.

2. H₀ : tidak terdapat pengaruh antara motivasi kerja, terhadap kinerja karyawan.

Ha : terdapat pengaruh antara motivasi kerja, terhadap kinerja karyawan.

3. H₀ : tidak terdapat pengaruh antara disiplin kerja, terhadap kinerja karyawan.

Ha : terdapat pengaruh antara disiplin kerja, terhadap kinerja karyawan.

4. H₀ : tidak terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan.

Ha : terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan.