

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Karyawan

Karyawan merupakan salah satu sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Karyawan adalah pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi [4]. Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa yang sesuai dengan perjanjian [6]. Karyawan adalah seorang yang mau, siap dan mampu memberi kontribusi usaha dalam rangka pencapaian tujuan organisasi atau suatu perusahaan [7]. Timbulnya kebutuhan untuk membantu organisasi dalam melaksanakan tujuannya merupakan *profesionalisme* dalam bekerja. Kebutuhan akan *profesionalisme* menunjukkan bahwa semakin berperannya karyawan dalam mencapai keberhasilan organisasi.

Tujuan organisasi agar dapat tercapai dengan baik, dibutuhkan karyawan yang memenuhi syarat-syarat dan kriteria organisasi. Kriteria organisasi tersebut diharapkan akan terbentuk karyawan yang produktif yang berguna terhadap pencapaian tujuan organisasi. Karyawan juga dipandang memiliki peranan yang semakin besar bagi kesuksesan suatu organisasi terutama dalam kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut. Organisasi pemerintah maupun swasta menyadari bahwa unsur “manusia” yang memiliki keunggulan dalam bersaing akan membawa organisasi ke arah yang lebih maju.

2.1.1.2 Kinerja

Kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya [8]. Kinerja adalah hasil proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari pegawai serta organisasi bersangkutan [5].

Kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses [9]. Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja disuatu organisasi merupakan hal penting. Kinerja yaitu “Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi” [10].

Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas maka dapat diketahui, bahwa kinerja erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut menyangkut kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

2.1.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [11]. Kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan [12]. Kinerja karyawan adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu dalam mencurahkan tenaga sejumlah tertentu pada pekerjaan [3]. Kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi [13].

Dari beberapa definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi atau perusahaan secara kualitas dan kuantitas pada periode tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

2.1.1.4 Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan antara lain [4]:

1) Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.

2) Otoritas dan Tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

3) Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.

4) Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan memengaruhi kinerja.

2.1.1.5 Indikator Kinerja karyawan

Indikator kinerja karyawan dapat terdiri dari, yaitu [14]:

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.1.2 GAYA KEPEMIMPINAN

2.1.2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *Leadership* merupakan ilmu terapan dari ilmu - ilmu sosial, sebab prinsip - prinsip dan rumusan - rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Sebagai langkah awal untuk mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek - aspek kepemimpinan dan permasalahannya, perlu di pahami terlebih dahulu makna atau pengertian dari kepemimpinan melalui berbagai macam perspektif.

Adapun beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli tentang kepemimpinan, diantaranya kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang direncanakan [3]. Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan [15]. Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi [6].

Maka berdasarkan pengertian menurut beberapa ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.2.2 Gaya Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, faktor gaya 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. 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 [16]. Selanjutnya gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat [17].

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.

2.1.2.3 Jenis Gaya Kepemimpinan

Lima jenis gaya kepemimpinan, yaitu [18] :

1) Gaya kepemimpinan autokratis

Pemimpin yang autokratis 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 para anggota 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 diplomatik

Pada gaya ini dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin yang diplomatik 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.

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*

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.

2.1.2.4 Gaya Kepemimpinan Otoriter

“Gaya kepemimpinan otoriter pemimpin menentukan sendiri *“policy”* dan dalam rencana untuk kelompoknya, membuat keputusan-keputusan sendiri namun mendapatkan tanggung jawab penuh” [19]. Bawahan harus patuh dan mengikuti perintahnya, jadi pemimpin tersebut menentukan atau mendiktekan aktivitas dari

anggotanya. Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan. Dalam kepemimpinan otokrasi terjadi adanya keketatan dalam pengawasan, sehingga sukar bagi bawahan dalam memuaskan kebutuhan egoistisnya. Para pemimpin otoriter melakukan pengambilan keputusan sendiri tanpa berkonsultasi dengan para karyawannya. Mereka menghasilkan keputusan, mengomunikasikannya kepada bawahan dan mengharapkan implementasi atas instruksi mereka dengan segera [20].

Gaya kepemimpinan otoriter juga dipandang sebagai gaya yang di dasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas [17]. 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 kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan [6].

Dari pendapat para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sifat yang tertutup dari saran orang lain, dan memiliki idealisme yang tinggi. Gaya kepemimpinan otoriter ini memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh pemimpin tersebut, sedangkan para bawahannya hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

2.1.2.5 Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Otoriter

Ciri-ciri gaya kepemimpinan otoriter adalah [21] :

1. Segala keputusan sendiri diambil oleh pemimpin.

Pada kepemimpinan ini segala keputusan dan kebijaksanaan perusahaan berada pada pemimpin seorang saja. Segala keputusan tersebut yang dilakukan dengan satu arah,

serta keputusan yang dilakukan secara cepat dan langsung sehingga masalah dapat langsung diselesaikan

2. Tugas-tugas bawahan jarang diperinci oleh pemimpin.

Seluruh perintah yang diperintahkan pimpinan terhadap karyawannya jarang diperinci oleh pemimpin karena kepemimpinan ini pada umumnya dalam pemimpin cenderung bersifat cukup kasar dan berorientasi terhadap produktivitas langsung karyawan.

3. Dalam bersikap kepada bawahan, pemimpin melibatkan perasaan pribadinya, sehingga lebih bersifat subjektif.

Dalam hal ini, pemimpin yang bersifat otoriter menghadapi masalah yang dilakukan oleh karyawan tergantung dari *mood* atau keadaan yang sedang dihadapinya.

4. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi atau mengajukan pendapat, tetapi itu hanya sebagai *lips service* saja.

Adakalanya pemimpin juga memberikan karyawan kesempatan untuk memberikan pendapat, tetapi kebanyakan pemimpin yang bersifat otoriter ini tidak menerima pendapat tersebut sehingga hanya terkesan memberikan pengakuan terhadap karyawan itu.

2.1.2.6 Kelebihan dan Kelemahan Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter memiliki kelebihan dan kekurangan sebagai berikut [19] :

Kelebihan dari gaya kepemimpinan otoriter adalah :

a. Keputusan dapat diambil secara cepat dan tepat.

Keputusan yang dipilih pemimpin sangat tepat karena segala penentuan keputusan mutlak ditangan pemimpin dan tidak adanya bantahan dari bawahan

b. Pemimpin bersifat tegas

Tipe pemimpin ini baik digunakan pada bawahan yang memiliki sifat kurang disiplin, kurang inisiatif, bergantung pada atasan dan kurang kecakapan.

c. Pemusatan kekuasaan, tanggung jawab serta membuat keputusan terletak pada satu orang yaitu pemimpin.

Seluruh kebijaksanaan dan peraturan perusahaan ditentukan oleh pemimpin sehingga pemimpin dapat mengawasi kinerja karyawannya.

Kelemahan dari gaya kepemimpinan otoriter adalah :

a. Kreativitas karyawan sangat minim

Dengan tidak diikutsertakannya bawahan dalam mengambil keputusan atau tindakan maka bawahan tersebut tidak dapat belajar mengenai hal tersebut.

b. Kurang mendorong inisiatif bawahan dan dapat mematikan inisiatif bawahannya tersebut

Mengingat sifat pemimpin yang keras serta sentralisasi wewenang yang dimiliki pemimpin membuat karyawan tidak termotivasi memiliki inisiatif dalam bekerja.

c. Dapat menimbulkan rasa tidak puas dan tertekan.

Kadangkala apabila terjadi perbedaan pendapat antara pemimpin dan bawahan, pemimpin akan menganggapnya sebagai pembangkangan dan tidak searah dengan visi dan misi perusahaan

d. Bawahan kurang mampu menerima tanggung jawab dan tergantung pada atasan saja.

Karena kebiasaan karyawan yang hanya menerima tugas secara langsung dari pimpinan dan pengambilan keputusan dipusatkan kepada pimpinan dapat membuat karyawan tidak mampu menerima tanggung jawab yang bersifat berat dari pemimpin.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Definisi Motivasi

Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kegairahan atau semangat kerja (*work satisfaction*) bawahan yang akhirnya bermuara kepada peningkatan produktivitas individu dan tentunya juga berbasis kepada peningkatan produktivitas organisasi.

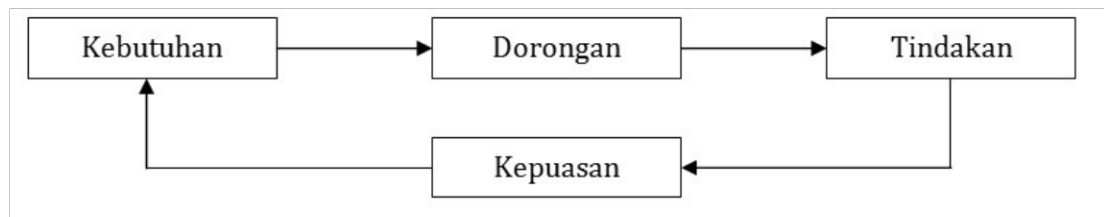
Beberapa pengertian motivasi menurut pendapat para ahli, "*Motivation is the processes that account for an individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal.*" Artinya menyatakan bahwa motivasi adalah proses

yang menjelaskan intensitas individu, arah, dan ketekunan usaha terhadap pencapaian tujuan [3]. Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang [4]. Motivasi adalah dorongan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya akan meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula [22]. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu [7].

Berdasarkan pengertian motivasi dari beberapa pendapat diatas, motivasi merupakan faktor pendorong yang dapat menciptakan semangat kerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, orang – orang yang termotivasi akan melakukan usaha yang lebih besar daripada yang tidak.

2.1.3.2 Jenis Teori-Teori Motivasi

Dalam setiap organisasi pastinya ingin mencapai tujuan yang sudah dibuat, dan untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat didalamnya sangat penting. Maka haruslah memahami motivasi manusia yang bekerja didalam organisasi tersebut agar dapat menggerakkan manusia tersebut sesuai dengan yang dikehendaki. Karena motivasi yang akan menentukan perilaku orang-orang dalam bekerja. Teori motivasi yang tepat adalah teori kepuasan, yaitu teori yang menekankan kepada pendekatan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu menyebabkannya bertindak dan berperilaku secara tertentu. Jadi, dalam teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Kebutuhan dan pendorong adalah keinginan dalam memenuhi kepuasan material dan nonmaterial dari hasil bekerja. Hal ini digambarkan pada gambar berikut ini [4]:



Gambar 2.1 Model Motivasi dari Content Theory

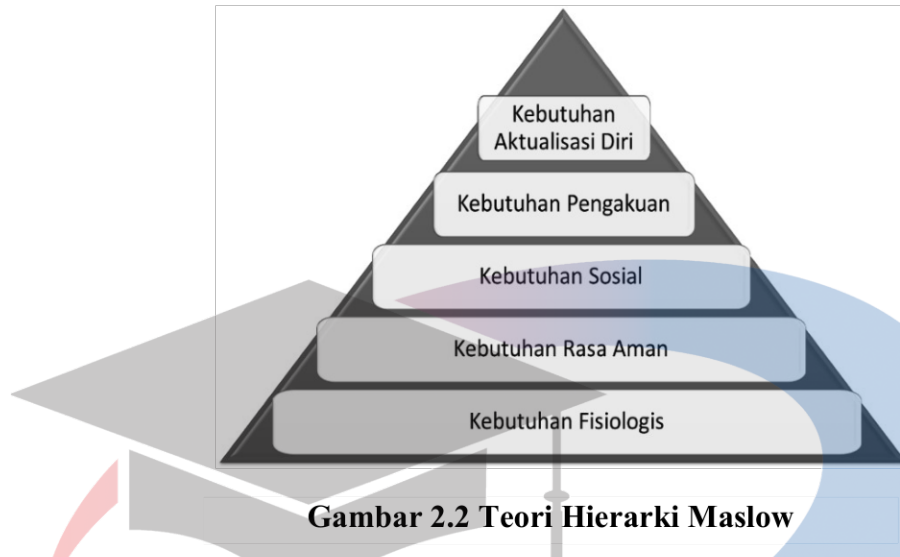
Teori kepuasan (*Content Theory*) yang dikenal antara lain :

- Teori motivasi konvensional [23] :

Teori ini memfokuskan pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhan menyebabkan orang mau bekerja keras. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus mau berusaha memberikan imbalan berupa bentuk materi, agar bawahannya bersedia diperintah untuk melakukan pekerjaan yang telah ditentukan.

- Teori hierarki [24] :

- a. Kebutuhan fisiologis (*physiological*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Seperti : makan, minum, pakaian, dan lain-lain.
- b. Kebutuhan rasa aman (*safety*), yaitu kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan. Keamanan dan perlindungan atau keselamatan dari bahaya fisik dan emosional.
- c. Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*), yaitu kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Seperti: kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan.
- d. Kebutuhan pengakuan (*esteem*), kebutuhan akan adanya penghargaan diri dan penghargaan prestise (posisi) diri dari lingkungannya. Kebutuhan pengakuan meliputi : faktor internal (otonomi, dan prestasi) dan faktor eksternal (pengakuan, dan perhatian)
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (*self-actualization*), merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi, karena biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena atas kesadaran dan keinginan diri sendiri.



- Teori motivasi prestasi [25] :
 - a. *Need for achievement*, yaitu kebutuhan untuk mencapai sukses yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.
 - b. *Need for affiliation*, yaitu kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
 - c. *Need for power*, yaitu kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperdulikan perasaan orang lain.
- Teori model dan faktor [26] :
 - a. Faktor pemeliharaan (*maintenance factor*), yang disebut juga *hygiene factor*, merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi: gaji, kondisi kerja fisik, kepastian kerja, supervisi yang menyenangkan, dan macam-macam tunjangan lainnya.
 - b. Faktor motivasi (*motivation factor*), merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri orang

yang bersangkutan, mencakup: kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karier, dan tanggung jawab.

- Teori *ERG (Existence, Relatedness, Growth)* [27] :
 - a. *Existence* (keberadaan), merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan, yang meliputi: kebutuhan psikologis (rasa lapar, rasa haus) dan kebutuhan rasa aman.
 - b. *Relatedness* (kekerabatan), merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Teori ini mencakup semua kebutuhan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain, seperti: kegiatan saling menerima, pemberian pengertian, dan sebagainya yang merupakan proses kekerabatan.
 - c. *Growth* (pertumbuhan), merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang, seperti: pertumbuhan kreativitas dan pribadi.
- Teori X dan Y [28] :
 - a. Teori X atau teori konvensional yang didasarkan pada pola pikir konvensional dan menyorot sosok negatif perilaku manusia, yang menganggap manusia itu: malas dan tidak suka bekerja, kurang bisa bekerja keras, menghindari tanggung jawab, mementingkan diri sendiri, tidak mau peduli dengan orang lain, dan juga kurang suka menerima perubahan.
 - b. Teori Y atau teori potensial, merupakan suatu revolusi pola pikir dalam memandang manusia secara optimis. Teori Y memandang manusia itu pada dasarnya: rajin, aktif, mau mencapai prestasi bila kondisi konduktif, dapat produktif bila diberi motivasi, selalu ingin perubahan, dan dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dapat dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan, yakni [4] :

1. Faktor *Ekstern*, dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang, yang meliputi :

- Keinginan untuk dapat hidup, merupakan kebutuhan setiap manusia untuk bertahan hidup yang meliputi: mendapat kompensasi, memiliki pekerjaan tetap, dan suasana kerja yang aman dan nyaman.
- Keinginan untuk dapat memiliki, dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini sering terjadi dalam kehidupan sehari-hari yang apabila memiliki keinginan yang keras maka dapat mendorong orang untuk mau bekerja.
- Keinginan untuk memperoleh penghargaan, yang disebabkan adanya keinginan untuk dihormati, dihargai, dan diterima oleh orang lain.
- Keinginan untuk memperoleh pengakuan, yang meliputi: penghargaan terhadap prestasi, hubungan kerja yang harmonis, pimpinan yang adil, dan dihargai masyarakat.
- Keinginan untuk berkuasa, dapat mendorong seseorang untuk bekerja. Hal ini dapat memungkinkan seseorang menjadi pemimpin atau penguasa dalam organisasi.

2. Faktor *Intern*, bisa dapat melemahkan motivasi kerja seseorang, yang meliputi :

- Kondisi lingkungan kerja
Meliputi keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar lingkungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.
- Kompensasi yang memadai
Merupakan alat motivasi yang paling ampuh untuk mendorong para karyawan dapat bekerja dengan baik.

- Supervisi yang baik

Fungsi supervisi adalah memberikan pengarahan, dan membimbing dalam bekerja. Dengan hubungan yang baik antara supervisi dan para karyawan, maka akan dapat menghadapi segala masalah dengan baik.

- Adanya jaminan pekerjaan

Hal ini bisa membuat para karyawan akan mau bekerja keras untuk perusahaan. Para karyawan memiliki keinginan kalau jaminan karier yang jelas untuk masa depan mereka dapat dijamin oleh perusahaan.

- Status dan tanggung jawab

Merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan akan rasa sebuah pencapaian.

- Peraturan yang fleksibel.

Biasanya dalam suatu perusahaan memiliki sistem dan prosedur yang harus dipatuhi oleh para karyawan, yang bersifat untuk mengatur dan melindungi para karyawan. Semua peraturan yang berlaku di perusahaan harus dikomunikasikan se jelas-jelasnya kepada para karyawan.

2.1.4 Disiplin Kerja

2.1.4.1 Definisi Disiplin Kerja

Faktor tingkat kedisiplinan sumber daya manusia dapat dijadikan salah satu tolak ukur pencapaian prestasi dan produktivitas kerja yang mampu diraih oleh karyawan yang pada akhir berpengaruh pada tujuan yang diharapkan perusahaan. Tingkat kedisiplinan ini merupakan salah satu fungsi kegiatan manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan harus lebih diperhatikan, karena semakin baik disiplin karyawan, maka akan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Sulit bagi karyawan dalam mencapai prestasi kerja yang diharapkan tanpa adanya disiplin kerja yang baik dan bertanggung jawab yang ditunjukkan oleh karyawan bersangkutan. Tanpa disiplin karyawan dengan baik dan adil, sulit pula bagi organisasi perusahaan untuk mencapai hasil optimal yang ingin diharapkan pada karyawannya.

Kedisiplinan karyawan adalah sifat seorang karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu. Kedisiplinan sangat memengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan. Kedisiplinan seharusnya dipandang sebagai bentuk-bentuk latihan bagi karyawan dalam melaksanakan aturan-aturan perusahaan. Semakin disiplin semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dan kinerja perusahaan [5]. “Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut” [22].

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu yang kemampuan yang akan berkembang dalam kehidupan kesehariannya seseorang atau kelompok (organisasi) dalam bertaat azas, peraturan, norma-norma, dan perundang-undangan untuk melakukan nilai-nilai kaidah tertentu dan tujuan hidup yang ingin dicapai oleh mereka dalam bekerja.

2.1.4.2 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Pemimpin perusahaan harus mampu mengenal dan mempelajari perilaku dan sifat karyawannya. Hal ini dapat membantu pemimpin dalam memilih jenis motivasi kerja mana yang sesuai dengan karyawannya. Selain itu, perilaku dan sifat karyawan juga berpengaruh terhadap pemilihan jenis pendisiplinan mana yang dapat diterapkan kepada karyawan.

Terdapat beberapa tipe kegiatan pendisiplinan [29], antara lain :

1. Disiplin Preventif Adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.
2. Disiplin Korektif Adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.
3. Disiplin Progresif Adalah memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu perusahaan. Tanpa dukungan

disiplin kerja karyawan dengan baik, sulit bagi perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan merupakan suatu kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan dalam suatu perusahaan [6], diantaranya :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal. Pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar karyawan bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau jauh di bawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah, Jelas karyawan bersangkutan kurang berdisiplin dalam melaksanakan pekerjaan itu. Disinilah letak pentingnya asas *the right man is the right place and the right man in the right job*.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

3. Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Untuk mewujudkan

kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga. Jadi, balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas dan jasa (pengakuan) atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya. Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan secara individu bawahannya, sehingga kondisi setiap bawahan dinilai objektif. Waskat bukan hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan karyawan saja, tetap juga

harus berusaha mencari sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat.

6. Sanksi

Sanksi hukuman berperang penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas dalam menerapkan hukuman bagi karyawan yang *indisipliner* akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan. Dengan demikian, pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan. Sebaliknya apabila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang *indisipliner*.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan Kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

Manajer perusahaan berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, *vertikal* maupun *horizontal* di antara semua karyawannya. Terciptanya *human relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

2.2 Review Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan otoriter, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pernah dilakukan oleh peneliti terdahulu antara lain oleh :

Tabel 2.1 Review Penelitian Terdahulu

| Nama | Judul | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian yang diperoleh oleh peneliti |
|--|--|---|--|
| MUH. ILHAM (2013) [30] | Pengaruh Motivasi, Komitmen Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karywan Pada PT. Wesitan Konsultan Pembangunan Di Makassar | A.Variabel Y : Kinerja Karyawan B.Variabel X1 : Motivasi, Variabel X2 : Komitmen, Variabel X3 : Disiplin Kerja | A. Secara simultan : Variabel X1,X2,X3 secara bersamaan berpengaruh terhadap Variabel Y B. Secara parsial : Variabel X1,X2,X3 secara bersamaan berpengaruh signifikan positif terhadap Variabel Y |
| I WAYAN NIKO SUSANTA, MAYUN NADIASA, IDA BAGUS RAI ADNYANA N (2013) [31] | Pengaruh Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Jasa Konstruksi Di Denpasar | A.Variabel Y : Kinerja Karyawan B.Variabel X1 : Kompensasi, Variabel X2 : Kepemimpinan | A.Secara simultan : Variabel X1,X2 berpengaruh positif terhadap Variabel Y. B.Secara parsial : Variabel X1,X2 berpengaruh signifikan positif terhadap Variabel Y. |

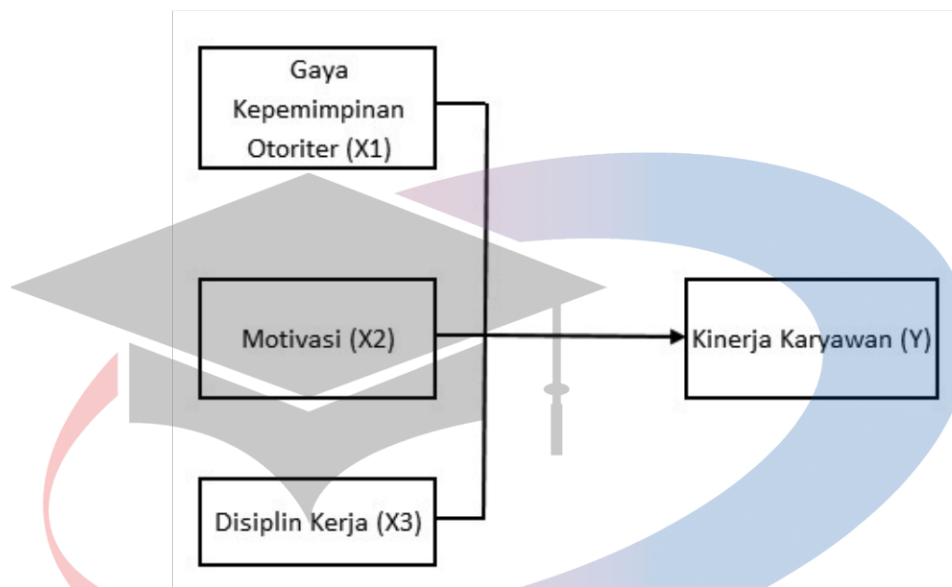
Sambungan Tabel 2.1

| Nama | Judul | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian yang diperoleh oleh peneliti |
|--------------------------------|---|--|---|
| RATNA SARI (2015) [32] | Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT XYZ | A.Variabel Y : Kinerja Karyawan B.Variabel X1 : Gaya Kepemimpinan, Variabel X2 :Motivasi Kerja | A. Secara simultan : Variabel X1,X2 secara bersama-sama berpengaruh terhadap Variabel Y B. Secara parsial : Variabel X1 tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y, Sedangkan Variabel X2 berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y |
| DANIEL SURJOSUSENO (2015) [33] | Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Produksi UD Pabrik Ada Plastik | A.Variabel Y : Kinerja Karyawan B. Variabel X1 : Lingkungan kerja, Variabel X2 : Motivasi Kerja | A. Secara simultan : Variabel X1,X2 mempunyai pengaruh terhadap variabel Y. B. Secara parsial : Variabel Variabel X1 mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap variabel Y, sedangkan Variabel X2 tidak memiliki pengaruh terhadap variabel Y. |
| ERNA PUSPITA SARI (2015) [34] | Pengaruh disiplin, motivasi dan stress terhadap kinerja karyawan PD Bangun Banua Provinsi Kalimantan Selatan | A. Variabel Y : Kinerja Karyawan B. Variabel X1 : Disiplin, Variabel X2 : Motivasi Variabel X3 : Stress kerja | A. Secara simultan : Variabel X1,X2,X3 bersama - sama berpengaruh signifikan terhadap variabel Y B. Secara parsial :Variabel X1 dan X2 berpengaruh positif sedangkan untuk variabel X3 berpengaruh negative terhadap variabel Y. |

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran menghubungkan secara teoritis antara variabel independen dan variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel dependen yang

digunakan adalah kinerja karyawan, sedangkan variabel independen yang digunakan adalah gaya kepemimpinan otoriter, motivasi, dan disiplin kerja. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka kerangka pemikiran penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.3 Kerangka Konseptual

2.4 Pengembangan Hipotesis

Beberapa variabel yang mempengaruhi gaya kepemimpinan otoriter, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Supratama Mandiri baik secara simultan maupun parsial adalah sebagai berikut :

2.4.1 Pengaruh Antara Gaya Kepemimpinan Otoriter Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan otoriter adalah pemimpin menentukan sendiri “policy” dan dalam rencana untuk kelompoknya, membuat keputusan-keputusan sendiri namun mendapatkan tanggung jawab penuh dimana bawahan harus patuh dan mengikuti perintahnya [19]. Dengan adanya gaya kepemimpinan otoriter yang semakin tinggi maka dapat meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik, Sedangkan gaya kepemimpinan otoriter yang rendah dianggap melemahkan kinerja karyawan. Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja karyawan pada PT. Supratama Mandiri

2.4.2 Pengaruh Antara Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi adalah dorongan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya akan meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan terpelihara pula [22]. Jika dilihat dari pendapat yang dikemukakan ahli maka dapat diketahui jika motivasi yang diterima baik dari *internal* maupun *eksternal* sudah sesuai maka dapat meningkatkan kinerja karyawan, sedangkan jika motivasi yang diterima kurang maka kinerja karyawan akan menurun. Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Supratama Mandiri

2.4.3 Pengaruh Antara Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

“Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut” [22]. Dengan adanya penentuan disiplin kerja karyawan yang tepat maka dapat membuat karyawan lebih giat dalam bekerja, sebaliknya jika penentuan disiplin kerja yang kurang tepat maka kinerja karyawan tidak akan meningkat. Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Supratama Mandiri

2.4.4 Pengaruh Antara Gaya Kepemimpinan Otoriter, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan diantaranya, dalam penelitian mengenai pengaruh gaya

kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Negara Indonesia. Tbk menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan [35]. Sedangkan, dalam penelitian mengenai pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas sentra operasi terminal PT. Angkasa Pura II menunjukkan bahwa disiplin dan motivasi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dalam bekerja [36]. Sehingga, agar tercipta kinerja karyawan yang baik maka, gaya kepemimpinan otoriter, motivasi dan disiplin harus meningkat sehingga dapat berpengaruh secara simultan terhadap tingkat kinerja karyawan. Maka hipotesis adalah sebagai berikut:

H4 : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan otoriter, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Supratama Mandiri



UNIVERSITAS
MIKROSKIL