

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Lailatul Muadlumah (2014). Tentang pengaruh kedisiplinan kerja, pengalaman kerja dan pelatihan terhadap kinerja pegawai PT Ariana Permana Jaya Divisi Servis. Penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kedisiplinan, pengalaman kerja dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel independen yaitu disiplin kerja, pengalaman kerja, pelatihan, dan satu variabel dependen yaitu kinerja. Sampel dari penelitian ini adalah pegawai PT Ariana Permana Jaya Divisi Servis. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengaruh kedisiplinan, pengalaman kerja dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah penelitian survei dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis regresi linear berganda. Dari hasil penelitian ini disimpulkan bahwa variabel disiplin kerja mempengaruhi kinerja pegawai PT Ariana Permana Jaya Divisi Servis secara parsial. Peningkatan kedisiplinan karyawan akan dapat mendorong meningkatnya kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, variabel pengalaman dan pelatihan juga mempengaruhi kinerja secara parsial terhadap kinerja pegawai.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Frana Agus Sugianto (2011) tentang pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sebagaimana karyawan yang bekerja pada departemen koperasi P.G Mandubaru Jogjakarta dengan 82 responden. Penelitian ini menggunakan penelitian survei, pengambilan sampel dari suatu populasi menggunakan instrumen atau wawancara. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini pengaruh kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada departemen koperasi P.G Mandubaru Jogjakarta.

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Fenny Dwi O, Nasution (2014) pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan, disiplin terhadap kinerja karyawan dinas pendidikan kota Bengkulu dengan 105 responden, Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan nonrandom sampling dengan teknik purpose sampling yaitu teknik pengambilan sampling berdasarkan suatu tujuan tertentu dengan pertimbangan. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien regresi 0,302 dan signifikan $0,019 < 0,05$, Disiplin Kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien regresi 0,385 dan signifikan $0,003 < 0,05$.

Guna memperjelas persamaan dan perbedaaan dari penelitian saat ini serta penelitian terdahulu, maka berikut ini akan dikemukakan tabulasi perbedaan dan persamaannya sebagai berikut :

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan
Antara Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang

Keterangan	penelitan terdahulu			penelitian sekarang
peneliti	Lailatul Muadloma h (2014) judul pengaruh Kedisiplinan Kerja, Pengalaman Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai	Frana Agus Sugianto (2011) tentang pengaruh motivasi kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Fenny Dwi O, Nasution (2014) pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada dinas pendidikan kota bengkulu	sigit ardiyansah (2016) judul pengaruh disiplin, kepemimpinan, dan motivasi terhadap kinerja pegawai
variabel bebas	variabel bebas (x) : - disiplin(x1) - pengalaman kerja(x2) pelatihan(x3)	variabel bebas (x) : - motivasi(x1) - kepemimpinan(x2)	variabel bebas (x) : - kepemimpinan (x1) – disiplin kerja(x2) -	disiplin (x1), kepemimpinan(x2), dan motivasi(x3)
variabel terikat	kinerja	Kinerja	Kinerja	Kinerja
Persamaan	disiplin (X), kinerja (y)	motivasi, kepemimpinan (x), kinerja (y)	Kepemimpinan, disiplin(x), kinerja (y)	disiplin,kepemimpinan, motivasi(x), kinerja (y)

Perbedaan	pengalaman kerja, pelatihan, kepemimpinan, motivasi(x)	disiplin(x)	Kepemimpinan (x)	pengalaman kerja, pelatihan, (X)
teknik analisis	regresi linear berganda	regresi linear berganda	regresi linear berganda	regresi linear berganda
obyek penelitian	PT.Arina Parama Jaya Divisi Servis	PT.madubaru jogjakarta	Dinas pendidikan kota Bengkulu	PT karunia alam segar divisi kecap

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Kedisiplinan

Kedisiplinan kerja adalah sikap kejiwaan dari seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau memenuhi segala aturan atau keputusan yang telah ditetapkan (Sinungan, 2008).

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, di gunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sedarmayanti (2011;65) antara lain sikap mental, pendidikan, ketrampilan, kepemimpinan, tingkat penghasilan, kedisiplinan, komunikasi, sarana prasarana dan kesempatan berprestasi.

2.2.1.1. Pengertian Disiplin Kerja

Dibawah ini merupakan definisi menurut para ahli peneliti hasilkan dari pencarian di buku-buku yang telah ada :

Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik (Sutrisno, 2009;91). Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2009) Disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Menurut Simamora (2008;476) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut (Siagian, 2009;305).

Dengan adanya definisi diatas dapat disimpulkan,disiplin pada hakekatnya merupakan pembatasan kebebasan dari pegawai dan pegawai. Disiplin dalam suatu perusahaan dapat ditegakkan apabila sebagian besar peraturan-peraturannya ditaati oleh pegawainya. Dalam prakteknya untuk mengusahakan seluruh peraturan ditaati oleh setiap pegawai. Oleh karena itu dalam praktek bila suatu perusahaan telah dapat mengusahakan sebagian besar peraturan-peraturan ditaati oleh sebagian besar pegawainya maka sebenarnya disiplin sudah dapat ditegakkan.

2.2.1.2. Tujuan Disiplin Kerja

Aryanto dalam Republika (2008;32) yang di kutip dari Ernawati (2008;32) mengemukakan tujuan di laksanakan nya disiplin kerja, sebagai berikut :

1. Pembentukan sikap kedali diri yang Positif. Sebuah organisasi sangat mengharpakan para pegawainya memiliki sikap kendali yang positif, sehingga ia akan berusaha untuk mendisiplinkan dirinya sendiri tanpa harus ada aturan yang akan memaksanya dan ia pun akan memiliki kesadaran untuk menghasilkan produk yang berkualitas tanpa perlu banyak di atur oleh atasanya.
2. Pengendalian kerja. Agar pekerjaan yang di lakukan oleh para pegawai berjalan efektif dan sesuai dengan tujuan daro organisasi, maka di lakukan pengendalian kerja dalam bentuk standar dan tata tertib yang di berikan oleh organisasi.
3. Perbaikan sikap. Perubahan sikap dapat di lakukan dengan memberikan orentasi, pelatihan, pemberlakuan sanksi dan tindakan-tindakan lain yang di perlukan pegawai.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka disiplin kerja bertujuan untuk memperbaiki efektivitas dan mewujudkan kemampuan kerja pegawai dalam nrangka mencapai sasaran yang telah di tetapkan oleh organisasi.

2.2.1.3. Fungsi Disiplin Kerja

Disiplin kerja sangat di butuhkan oleh setiap pegawai. Disiplin menjadi prasyarat bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin yang akan membuat para pegawai mendapat kemudahan dalam bekerja. Dengan begitu akan

menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha pencapaian tujuan.

Pendapat tersebut di pertegas oleh pernyataan Tu'u (2007;38) yang mengemukakan beberapa fungsi disiplin, antara lain :

1. Menata kehidupan bersama
2. Membangun kepribadian
3. Melatih kepribadian
4. Hukuman
5. Menciptakan lingkungan kondusif.

Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama, dalam suatu kelompok tertentu atau dalam masyarakat. Dengan begitu, hubungan yang terjalin antara individu satu dengan lainnya menjadi lebih baik dan lancar.

2.2.1.4. Bentuk Disiplin yang Baik

Menurut singodimedjo (2012), Bentuk disiplin yang akan tercermin pada suasana, yaitu :

1. Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian perusahaan.
2. Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3. Besarnya rasa tanggungjawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya
4. Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
5. Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

2.2.1.5. Tipe – Tipe Disiplin Kerja

Dari pendapat beberapa ahli dapat disimpulkan disiplin kerja adalah suatu usaha dari manajemen organisasi perusahaan untuk menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan tanpa terkecuali.

Siagian membagi 2 disiplin kerja (Siagian, 2009;305) yaitu :

1. Disiplin Preventif yaitu: Tindakan yang mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standart yang telah ditetapkan.
2. Disiplin Korektif yaitu: Jika ada karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standart yang telah ditetapkan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya tergantung pada bobot pelanggaran yang telah terjadi.

Berikut ini adalah tipe-tipe disiplin kerja menurut Rivai (2005;444):

1. Disiplin retributif adalah berusaha menghukum orang yang berbuat salah
2. Disiplin korektif adalah berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu adalah berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.

Perspektif utilitarian adalah berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

2.2.1.6. Hambatan Disiplin Kerja

Selain faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pembentukan disiplin kerja, terdapat pula faktor-faktor yang menghambat terbentuknya disiplin kerja dalam diri seseorang, faktor penghambat tersebut berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri maupun dari lingkungan sekitarnya.

Menurut Unaradjan (2007;30) faktor-faktor penghambat disiplin di antaranya :

1. Masyarakat yang menekankan ketaatan yang utuh dan loyalitas penuh kepada atasan atau pimpinan.
2. Masyarakat yang selalu terbuka dan bersikap permisif.
3. Keadaan fisik atau biologis yang tidakk sehat.
4. Keadaan psikis atau mental yang tidak sehat.
5. Sikap perfeksionis.
6. Perasaan rendah diri atau inferior.
7. Perasaan takut dan kuatir.
8. Perasaan tidak mampu.
9. Kecemasan.

Dengan demikian faktor-faktor penghambat disiplin kerja berasal dari lingkungan sebagai faktor Eksternal. Yaitu : masyarakat yang menekankan ketaatan yang utuh dan loyalitas penuh kepada atasan atau pimpinan dan masyarakat yang terlalu terbuka dan bersikap permisif. Sedangkan faktor-faktor yang berasal dari dalam diri seseorang, seperti : keadaan fisik dan psikis yang tidak sehat, sikap perfeksionis, perasaan rendah diri, perasaan takut dan kuatir,

perasaan tidak mampu, kecemasan, suara hati dan rasa bersalah yang keliru, dan kelekatan-kelekatan yang tidak teratur.

2.2.1.7. Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2012;131) ada tiga macam pendekatan dalam disiplin kerja yang di laksanakan dalam suatu organisasi atau lembaga, yaitu :

1. Pendekatan disiplin Modern

Disiplin modern adalah mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini memiliki asumsi :

- a. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- b. Melindungi tuduhan yang buruk untuk di teruskan pada proses hukum yang berlaku.
- c. Keputusan-keputusan yang semuanya terhadap kesalah atau prasangka yang harus di perbaiki 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

Disiplin tradisi yaitu pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan berasumsi :

- a. Disiplin di lakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah di putuskan.

- b. Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya maupun di sesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
 - c. Penegakan hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggaran maupun kepada pegawai lainnya.
 - d. Peningkatan perbuatan pelanggaran di perlukan hukuman yang lebih keras.
 - e. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus di beri hukuman yang lebih berat.
3. Pendekatan disiplin bertujuan memiliki asumsi, bahwa :
- a. Disiplin kerja harus dapat di terima dan di pahami oleh semua pegawai.
 - b. Disiplin bukanlah satu hukuman,tetapi merupakan Pembentukan perilaku.
 - c. Disiplin di tujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
 - d. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pendekatan disiplin kerja maupun yang di laksanakan dalam perusahaan pada intinya bertujuan untuk meningkatkan disiplin kerja para pegawai, dan memperbaiki tindakan indiscipliner yang terjadi dengan cara yang efektif.

2.2.1.8. Hukuman dan Disiplin

Pemberian hukuman dalam upaya penegakan disiplin itu sendiri sangat di perlukan. Agar di perlukan tersebut efektif dalam membina disiplin, hendaknya pemberian hukuman di lakukan secara bertahap, yakni di kemukakan oleh Siagian (2009) yang terdiri dari :

1. Peringatan lisan oleh penyelia.
2. Peringatan tertulis ketidakpuasan oleh atasan langsung
3. Penundaan kenaikan gaji berkala.
4. Penundaan kenaikan pangkat.
5. Pembebasan dari jabatan.
6. Pemberhentian sementara.
7. Pemberhentian atas permintaan sendiri.
8. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri.
9. Pemberhentian dengan tidak hormat.

Siswanto (2007;293) mengemukakan bahwa secara umum sebagai pegangan manajer meskipun tidak mutlak, tingkat dan jenis sanksi disiplin kerja terdiri atas sanksi disiplin berat, sanksi disiplin sedang dan sanksi disiplin ringan. Pemimpin memiliki wewenang penuh dalam pemberian sanksi terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin kerja dalam manajemen puncak. Akan tetapi pada kenyataannya hal tersebut dapat di delegasikan kepada manajer pegawai. Top manajer maupun manajer dalam melaksanakan tugasnya selalu berpedoman pada peraturan pemerintah maupun undang-undang ketenaga kerjaan.

2.2.1.9. Kriteria Kedisiplinan

Menurut Yoesana (2013) kriteria yang dipakai disiplin kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga indikator yaitu diantaranya :

1. Sanksi disiplin berat, Misal :
 - a. Demosi jabatan setingkat lebih rendah dari jabatan/pekerjaan yang di berikan sebelumnya.
 - b. Pembebasan dari jabatan/pekerjaan untuk di jadikan sebagai tenaga kerja biasa yang memegang jabatan.
 - c. Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sendiri pegawai yang bersangkutan.
 - d. Pemutusan hubungan kerja dengan tidak hormat sebagai pegawai dalam organisasi atau perusahaan tersebut.
2. Sanksi disiplin sedang, misal :
 - a. Penundaan pemberian kompensasi yang sebelumnya telah di rancang sebagaimana pegawai lainnya.
 - b. Penurunan upah sebesar satu kali upah yang biasanya di berikan, baik itu harian, mingguan, atau bulanan.
 - c. Penundaan program promosi bagi pegawai yang bersangkutan pada jabatan yang lebih tinggi.
3. Sanksi disiplin ringan, Misal :
 - a. Teguran lisan kepada pegawai yang bersangkutan.
 - b. Teguran tertulis.
 - c. Pernyataan puas secara tertulis.

pemimpin memiliki wewenang penuh dalam pemberian sanksi terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin kerja dalam manajemen puncak. Akan tetapi pada kenyataannya hal tersebut dapat di delegasikan kepada manajer pegawai. Top manajer maupun manajer dalam melaksanakan tugasnya selalu berpedoman pada peraturan pemerintah maupun undang-undang ketenaga kerjaan.

2.2.1.9. Kriteria Kedisiplinan

Menurut Yoesana (2013) kriteria yang dipakai disiplin kerja dapat dikelompokkan menjadi tiga indikator yaitu diantaranya :

1. Ketepatan waktu meliputi ketepatan jam pulang, ketepatan jam masuk, kepatuhan pada jam kerja.
2. Kesetiaan atau patuh pada peraturan dan tata tertib yang ada, meliputi kepatuhan untuk memakai seragam dan kepatuhan terhadap peraturan tata tertib dan komitmen yang telah disepakati.
3. Mempergunakan dan memelihara peralatan kantor

Indikator-indikator ini merupakan faktor penting dalam upaya memahami disiplin kerja pada sebuah organisasi. Penerapan disiplin kerja yang baik pada organisasi akan berdampak pada prestasi dan kemajuan organisasi.

2.2.2. Kepemimpinan

Dalam kehidupan sehari – hari, baik di lingkungan keluarga, organisasi, perusahaan sampai dengan pemerintahan sering kita dengar sebutan pemimpin, kepemimpinan serta kekuasaan. Ketiga kata tersebut memang memiliki hubungan yang berkaitan satu dengan lainnya.

menurut Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan (2006:106), Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan. Menurut Robert Tanenbaum, Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan.

Seorang pemimpin boleh berprestasi tinggi untuk dirinya sendiri, tetapi itu tidak memadai apabila ia tidak berhasil menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Dari begitu banyak definisi mengenai pemimpin, dapat penulis simpulkan bahwa : Pemimpin adalah orang yang mendapat amanah serta memiliki sifat, sikap, dan gaya yang baik untuk mengurus atau mengatur orang lain.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai tujuan bersama. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Sedangkan kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan pap yang diinginkan pihak lainnya. *"The art of influencing and directing means such a way to obtain their willing obedience, confidence, respect, and loyal cooperation in order to accomplish the mission"*. Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang – orang sedemikian rupa untuk

memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respek, dan kerjasama secara royal untuk menyelesaikan tugas – Field Manual 22-100.

Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan apa yang diinginkan pihak lainnya. Ketiga kata yaitu pemimpin, kepemimpinan serta kekuasaan yang dijelaskan sebelumnya tersebut memiliki keterikatan yang tak dapat dipisahkan. Karena untuk menjadi pemimpin bukan hanya berdasarkan suka satu sama lainnya, tetapi banyak faktor. Pemimpin yang berhasil hendaknya memiliki beberapa kriteria yang tergantung pada sudut pandang atau pendekatan yang digunakan, apakah itu kepribadiannya, keterampilan, bakat, sifat – sifatnya, atau kewenangannya yang dimiliki yang mana nantinya sangat berpengaruh terhadap teori maupun gaya kepemimpinan yang akan diterapkan.

2.2.2.1 Teori Kepemimpinan

Memahami teori-teori kepemimpinan sangat besar artinya untuk mengkaji sejauh mana kepemimpinan dalam suatu organisasi telah dapat dilaksanakan secara efektif serta menunjang kepada produktifitas organisasi secara keseluruhan. Dalam karya tulis ini akan dibahas tentang teori dan gaya kepemimpinan.

Seorang pemimpin harus mengerti tentang teori kepemimpinan agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi. Beberapa teori tentang kepemimpinan antara lain :

1. Teori Kepemimpinan Sifat (*Trait Theory*)

Analisis ilmiah tentang kepemimpinan berangkat dari pemusatan perhatian pemimpin itu sendiri. Teori sifat berkembang pertama kali di Yunani Kuno dan

Romawi yang beranggapan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan diciptakan yang kemudian teori ini dikenal dengan "*The Greatma Theory*". Dalam perkembangannya, teori ini mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi yang berpandangan bahwa sifat – sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan akan tetapi juga dapat dicapai melalui pendidikan dan pengalaman. Sifat – sifat itu antara lain : sifat fisik, mental, dan kepribadian.

Keith Devis merumuskan 4 sifat umum yang berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, antara lain :

a. Kecerdasan

Berdasarkan hasil penelitian, pemimpin yang mempunyai kecerdasan yang tinggi di atas kecerdasan rata – rata dari pengikutnya akan mempunyai kesempatan berhasil yang lebih tinggi pula. Karena pemimpin pada umumnya memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengikutnya.

b. Kedewasaan dan Keluasan Hubungan Sosial

Umumnya di dalam melakukan interaksi sosial dengan lingkungan internal maupun eksternal, seorang pemimpin yang berhasil mempunyai emosi yang matang dan stabil. Hal ini membuat pemimpin tidak mudah panik dan goyah dalam mempertahankan pendirian yang diyakini kebenarannya.

c. Motivasi Diri dan Dorongan Berprestasi

Seorang pemimpin yang berhasil umumnya memiliki motivasi diri yang tinggi serta dorongan untuk berprestasi. Dorongan yang kuat ini kemudian tercermin pada kinerja yang optimal, efektif dan efisien.

d. Sikap Hubungan Kemanusiaan

Adanya pengakuan terhadap harga diri dan kehormatan sehingga para pengikutnya mampu berpihak kepadanya.

2. Teori Kepemimpinan Perilaku dan Situasi

Berdasarkan penelitian, perilaku seorang pemimpin yang mendasarkan teori ini memiliki kecenderungan kearah 2 hal.

a. Pertama yang disebut dengan Konsiderasi yaitu kecenderungan seorang pemimpin yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Contoh gejala yang ada dalam hal ini seperti : membela bawahan, memberi masukan kepada bawahan dan bersedia berkonsultasi dengan bawahan.

b. Kedua disebut Struktur Inisiasi yaitu Kecenderungan seorang pemimpin yang memberikan batasan kepada bawahan. Contoh yang dapat dilihat , bawahan mendapat instruksi dalam pelaksanaan tugas, kapan, bagaimana pekerjaan dilakukan, dan hasil yang akan dicapai.

Jadi, berdasarkan teori ini, seorang pemimpin yang baik adalah bagaimana seorang pemimpin yang memiliki perhatian yang tinggi kepada bawahan dan terhadap hasil yang tinggi pula.

3. Teori Kewibawaan Pemimpin

Kewibawaan merupakan faktor penting dalam kehidupan kepemimpinan, sebab dengan faktor itu seorang pemimpin akan dapat mempengaruhi perilaku orang lain baik secara perorangan maupun kelompok sehingga orang tersebut bersedia untuk melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin.

4. Teori Kepemimpinan Situasi

Seorang pemimpin harus merupakan seorang pendiagnosa yang baik dan harus bersifat fleksibel, sesuai dengan perkembangan dan tingkat kedewasaan bawahan.

5. Teori Kelompok

Agar tujuan kelompok (organisasi) dapat tercapai, harus ada pertukaran yang positif antara pemimpin dengan pengikutnya.

Dari adanya berbagai teori kepemimpinan di atas, dapat diketahui bahwa teori kepemimpinan tertentu akan sangat mempengaruhi gaya kepemimpinan (*Leadership Style*), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap filsafat, keterampilan dan sikapnya. Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Gaya tersebut bisa berbeda – beda atas dasar motivasi , kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu. Diantara beberapa gaya kepemimpinan, terdapat pemimpin yang positif dan negatif, dimana perbedaan itu didasarkan pada cara dan upaya mereka memotivasi karyawan. Apabila pendekatan dalam pemberian motivasi ditekankan pada imbalan atau

reward (baik ekonomis maupun nonekonomis) berarti telah digunakan gaya kepemimpinan yang positif. Sebaliknya jika pendekatannya menekankan pada hukuman atau punishment, berarti dia menerapkan gaya kepemimpinan negatif. Pendekatan kedua ini dapat menghasilkan prestasi yang diterima dalam banyak situasi, tetapi menimbulkan kerugian manusiawi.

2.2.2.2. Kepemimpinan yang Melayani

Merenungkan kembali arti makna kepemimpinan, sering diartikan kepemimpinan adalah jabatan formal, yang menuntut untuk mendapat fasilitas dan pelayanan dari konstituen yang seharusnya dilayani. Meskipun banyak di antara pemimpin yang ketika dilantik mengatakan bahwa jabatan adalah sebuah amanah, namun dalam kenyataannya sedikit sekali atau bisa dikatakan hampir tidak ada pemimpin yang sungguh – sungguh menerapkan kepemimpinan dari hati, yaitu kepemimpinan yang melayani.

1. Karakter Kepemimpinan

Kepemimpinan yang melayani dimulai dari dalam diri kita. Kepemimpinan menuntut suatu transformasi dari dalam hati dan perubahan karakter. Kepemimpinan yang melayani dimulai dari dalam dan kemudian bergerak keluar untuk melayani mereka yang dipimpinnya. Disinilah pentingnya karakter dan integritas seorang pemimpin untuk menjadi pemimpin yang diterima oleh rakyat yang dipimpinnya. Kembali kita saksikan betapa banyak pemimpin yang mengaku wakil rakyat ataupun pejabat publik, justru tidak memiliki integritas sama sekali, karena apa yang diucapkan dan dijanjikan

ketika kampanye dalam pemilu tidak sama dengan yang dilakukan ketika sudah duduk nyaman di kursinya.

Paling tidak menurut Ken Blanchard dan kawan – kawan, ada sejumlah ciri –ciri dan nilai yang muncul dari seorang pemimpin yang memiliki hati yang melayani,yaitu tujuan utama seorang pemimpin adalah melayani kepentingan mereka yang dipimpinnya. Orientasinya adalah bukan untuk kepentingan diri pribadi maupun golongan tapi justru kepentingan publik yang dipimpinnya.

Seorang pemimpin memiliki kerinduan untuk membangun dan mengembangkan mereka yang dipimpinnya sehingga tumbuh banyak pemimpin dalam kelomponya. Hal ini sejalan dengan buku yang ditulis oleh John Maxwell berjudul *Developing the Leaders Around You*. Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung dari kemampuannya untuk membangun orang – orang di sekitarnya, karena keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada potensi sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Jika sebuah organisasi atau masyarakat mempunyai banyak anggota dengan kualitas pemimpin, organisasi atau bangsa tersebut akan berkembang dan menjadi kuat.

Pemimpin yang melayani memiliki kasih dan perhatian kepada mereka yang dipimpinnya. Kasih itu mewujud dalam bentuk kepedulian akan kebutuhan, kepentingan, impian da harapan dari mereka yang dipimpinnya. Seorang pemimpin yang memiliki hati yang melayani adalah akuntabilitas (*accountable*). Istilah akuntabilitas adalah berarti penuh tanggung jawab dan

dapat diandalkan. Artinya seluruh perkataan, pikiran dan tindakannya dapat dipertanggung jawabkan kepada publik atau kepada setiap anggota organisasinya.

Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang mau mendengar. Mau mendengar setiap kebutuhan, impian, dan harapan dari mereka yang dipimpin. Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang dapat mengendalikan ego dan kepentingan pribadinya melebihi kepentingan public atau mereka yang dipimpinnya. Mengendalikan ego berarti dapat mengendalikan diri ketika tekanan maupun tantangan yang dihadapi menjadi begitu berat, selalu dalam keadaan tenang, penuh pengendalian diri, dan tidak mudah emosi.

2. Metode Kepemimpinan

Seorang pemimpin tidak cukup hanya memiliki hati atau karakter semata, tapi juga harus memiliki serangkaian metode kepemimpinan agar dapat menjadi pemimpin yang efektif. Banyak sekali pemimpin memiliki kualitas sari aspek yang pertama yaitu karakter dan integritas seorang pemimpin, tetapi ketika menjadi pimpinan formal, justru tidak efektif sama sekali karena tidak memiliki metode kepemimpinan yang baik. Contoh adalah para pemimpin yang diperlukan untuk mengelola mereka yang dipimpinnya.

Tidak banyak pemimpin yang memiliki metode kepemimpinan ini. Karena hal ini tidak pernah diajarkan di sekolah – sekolah formal. Keterampilan seperti ini disebut dengan *Softskill* atau *Personalskill*. Dalam salah satu artikel di economist.com ada sebuah ulasan berjudul *Can*

Leadership Be Taught, dibahas bahwa kepemimpinan (dalam hal ini metode kepemimpinan) dapat diajarkan sehingga melengkapi mereka yang memiliki karakter kepemimpinan. Ada 3 hal penting dalam metode kepemimpinan, yaitu :

- a. Kepemimpinan yang efektif dimulai dengan visi yang jelas. Visi ini merupakan sebuah daya atau kekuatan untuk melakukan perubahan, yang mendorong terjadinya proses ledakan kreatifitas yang dahsyat melalui integrasi maupun sinergi berbagai keahlian dari orang – orang yang ada dalam organisasi tersebut. Bahkan dikatakan bahwa *nothing motivates change more powerfully than a clear vision*. Visi yang jelas dapat secara dahsyat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Seorang pemimpin adalah inspirator perubahan dan visioner yaitu memiliki visi yang jelas kemana organisasinya akan menuju. Kepemimpinan secara sederhana adalah proses untuk membawa orang – orang atau organisasi yang dipimpin menuju suatu tujuan yang jelas. Tanpa visi, kepemimpinan tidak ada artinya sama sekali. Visi inilah yang mendorong sebuah organisasi untuk senantiasa tumbuh dan belajar serta berkembang dalam mempertahankan survivalnya sehingga bias bertahan sampai beberapa generasi. Ada 2 aspek mengenai visi, yaitu *visionary role* dan *implementation role*. Artinya seorang pemimpin tidak hanya dapat membangun atau menciptakan visi bagi organisasinya tapi memiliki kemampuan untuk

mengimplementasikan visi tsb ke dalam suatu rangkaian tindakan atau kegiatan yang diperlukan untuk mencapai visi itu.

- b. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang responsive. Artinya dia selalu tanggap terhadap setiap persoalan, kebutuhan, harapan, dan impian dari mereka yang dipimpin. Selain itu selalu aktif dan proaktif dalam mencari solusi dari setiap permasalahan ataupun tantangan yang dihadapi.

Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pelatih atau pendamping bagi orang – orang yang dipimpinnya (performance coach). Artinya dia memiliki kemampuan untuk menginspirasi, mendorong dan memampukan anak buahnya dalam menyusun perencanaan (termasuk rencana kegiatan, target atau sasaran, rencana kebutuhan sumber daya, dsb), melakukan kegiatan sehari – hari seperti monitoring dan pengendalian, serta mengevaluasi kinerja dari anak buahnya.

3. Perilaku Kepemimpinan

Pemimpin yang melayani bukan sekedar memperlihatkan karakter dan integritas, serta memiliki kemampuan metode kepemimpinan, tapi dia harus menunjukkan perilaku maupun kebiasaan seorang pemimpin. Dalam buku Ken Blanchard (1957) disebutkan perilaku seorang pemimpin, yaitu :

- a. Pemimpin tidak hanya sekedar memuaskan mereka yang dipimpin, tapi sungguh – sungguh memiliki kerinduan senantiasa untuk memuaskan Tuhan. Artinya dia hidup dalam perilaku yang sejalan dengan firman Tuhan. Dia memiliki misi untuk senantiasa memuliakan Tuhan dalam setiap apa yang dipikirkan, dikatakan, dan diperbuatnya.

- b. Pemimpin focus pada hal – hal spiritual dibandingkan dengan sekedar kesuksesan duniawi. Baginya kekayaan dan kemakmuran adalah untuk dapat memberi dan beramal lebih banyak. Apapun yang dilakukan bukan untuk mendapat penghargaan, tapi melayani sesamanya. dia lebih mengutamakan hubungan atau relasi yang penuh kasih dan penghargaan, dibandingkan dengan status dan kekuasaan semata.
- c. Pemimpin sejati senantiasa mau belajar dan bertumbuh dalam berbagai aspek , baik pengetahuan, kesehatan, keuangan, relasi, dsb. Setiap harinya senantiasa menyelaraskan (*recalibrating*) dirinya terhadap komitmen untuk melayani Tuhan dan sesama. Melalui *solitude* (keheningan), *prayer* (doa), dan *scripture* (membaca Firman Tuhan).

Demikian kepemimpinan yang melayani menurut Ken Blanchard yang sangat relevan dengan situasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh bangsa Indonesia. Bahkan menurut Danah Zohar, penulis buku *Spiritual Intelligence: SQ the Ultimate Intelligence*, salah satu tolak ukur kecerdasan spiritual adalah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Bahkan dalam suatu penelitian yang dilakukan oleh Gay Hendrick dan Kate Luderman, menunjukkan pemimpin – pemimpin yang berhasil membawa perusahaannya ke puncak kesuksesan biasanya adalah pemimpin yang memiliki IQ yang tinggi. Mereka biasanya adalah orang –orang yang memiliki integritas, terbuka, mampu menerima kritik, rendah hati, mampu memahami spiritualitas yang tinggi, dan selalu mengupayakan yang terbaik bagi diri mereka sendiri maupun bagi orang lain.

2.2.3 Motivasi

Motivasi berasal dari kata lain “*MOVERE*” yang berarti dorongan atau bahasa Inggrisnya *to move*. Motif diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri organisme yang mendorong untuk berbuat (*driving force*). Motif tidak berdiri sendiri, tetapi saling berkaitan dengan faktor-faktor lain, baik faktor eksternal, maupun faktor internal. Hal-hal yang mempengaruhi motif disebut motivasi. Michel J. Jucius menyebutkan motivasi sebagai kegiatan memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Menurut Dadi Permadi, motivasi adalah dorongan dari dalam untuk berbuat sesuatu, baik yang positif maupun yang negatif.

Motivasi adalah gejala psikologis dalam bentuk dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu. Motivasi juga bisa dalam bentuk usaha - usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya. Motivasi mempunyai peranan strategis dalam aktivitas belajar seseorang. Tidak ada seorang pun yang belajar tanpa motivasi, tidak ada motivasi berarti tidak ada kegiatan belajar. Agar peranan motivasi lebih optimal, maka prinsip-prinsip motivasi dalam belajar tidak hanya diketahui, tetapi juga harus diterangkan dalam aktivitas sehari-hari.

2.2.3.1 Konsep Motivasi

Konsep motivasi yang dijelaskan oleh suwanto adalah sebagai berikut

1. Model Tradisional

Untuk memotivasi pegawai agar gairah kerja meningkat perlu diterapkan sistem insentif dalam bentuk uang atau barang kepada pegawai yang berprestasi.

2. Model Hubungan Manusia

Untuk memotivasi pegawai agar gairah kerjanya meningkat adalah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting.

3. Model Sumber Daya Manusia

Pegawai dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang atau barang tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti.

2.2.3.2. Jenis Motivasi

1. Motivasi Intrinsik

motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Sebagai contoh seseorang yang senang membaca, tidak usah ada yang menyuruh atau mendorongnya, ia sudah rajin mencari buku-buku untuk dibacanya. Kemudian kalau dilihat dari segi tujuan kegiatan yang dilakukannya (misalnya kegiatan belajar), maka yang dimaksud dengan motivasi intrinsik ini adalah ingin mencapai tujuan yang terkandung di dalam perbuatan belajar itu sendiri.

Sebagai contoh konkrit, seorang siswa itu melakukan belajar, karena betul-betul ingin mendapat pengetahuan, nilai atau keterampilan agar dapat berubah tingkah lakunya secara konstruktif, tidak karena tujuan yang lain-lain. “intrinsic motivations are inherent in the learning situations and meet pupil-needs and purposes”. Itulah sebabnya motivasi intrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas belajar dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri dan secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajarnya. Seperti tadi dicontohkan bahwa seorang belajar, memang benar-benar ingin mengetahui segala sesuatunya, bukan karena ingin pujian atau ganjaran.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Sebagai contoh itu seseorang itu belajar, karena tahu besok paginya akan ujian dengan harapan akan mendapatkan nilai baik, sehingga akan dipuji oleh pacarnya, atau temannya. Jadi yang penting bukan karena belajar ingin mengetahui sesuatu, tetapi ingin mendapatkan nilai yang baik, atau agar mendapat hadiah. Jadi kalau dilihat dari segi tujuan kegiatan yang dilakukannya, tidak secara langsung bergayut dengan esensi apa yang dilakukannya itu. Oleh karena itu motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang di dalamnya aktivitas belajar dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajar.

2.2.3.3. Teori-teori Motivasi

Macam macam teori motivasi dalam buku Drs. H. Sadili Samsudin, M.M. M.P.d. (2006;112) sebagai berikut :

1. Teori Motivasi Abraham Maslow (Teori Kebutuhan)

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

- a. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya)
- b. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
- c. Kebutuhan akan rasa cinta dan rasa memiliki (berafiliasi dengan orang lain, diterima, memiliki)
- d. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompetensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjelajahi; kebutuhan estetik: keserasian keteraturan, dan keindahan; kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya).

2. Teori Motivasi Herzberg (Teori dua faktor)

Menurut Herzberg (1966), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik).

- a. Faktor higiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik),
- b. Faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

3. Teori Motivasi DOUGLAS Mcgregor

Mengemukakan dua pandangan manusia yaitu teori X (negative) dan teori Y (positif), Menurut teori X empat pengandaian yang dipegang manajer

- a. karyawan secara inheren tertanam dalam dirinya tidak menyukai kerja
- b. karyawan tidak menyukai kerja mereka harus diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab.
- d. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua factor yang dikaitkan dengan kerja.

4. Teori Motivasi Vroom (Teori Harapan)

Teori dari Vroom (1964) tentang cognitive theory of motivation menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat

melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan. Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

- a. Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas
- b. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan outcome tertentu).
- c. Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan. Motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

5. Teori Motivasi Achievement Mc Clelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Teori yang dikemukakan oleh Mc Clelland (1961), menyatakan bahwa ada tiga hal penting yang menjadi kebutuhan manusia, yaitu:

- a. *Need for achievement* (kebutuhan akan prestasi)
- b. *Need for affiliation* (kebutuhan akan hubungan sosial/hampir sama dengan socialneed-nya Maslow)
- c. *Need for Power* (dorongan untuk mengatur).

6. Teori Motivasi Clayton Alderfer (Teori "ERG)

Clayton Alderfer mengetengahkan teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Teori ini sedikit berbeda dengan teori Maslow. Disini Alderfer mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau

belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

7. Teori Penetapan Tujuan (*goal setting theory*)

Edwin Locke mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yakni :

- a. tujuan-tujuan mengarahkan perhatian;
- b. tujuan-tujuan mengatur upaya;
- c. tujuan-tujuan meningkatkan persistensi;
- d. tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan.

8. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas di muka dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan berarti sifatnya sangat subyektif. Perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut.

Padahal dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa kehendak seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekwensi eksternal dari perilaku dan tindakannya. Artinya, dari berbagai faktor di luar diri seseorang turut berperan sebagai penentu dan pengubah perilaku.

Dalam hal ini berlakulah apaya yang dikenal dengan “hukum pengaruh” yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekwensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekwensi yang merugikan. Contoh yang sangat sederhana ialah seorang juru tik yang mampu

menyelesaikan tugasnya dengan baik dalam waktu singkat. Juru tik tersebut mendapat pujian dari atasannya. Pujian tersebut berakibat pada kenaikan gaji yang dipercepat. Karena juru tik tersebut menyenangi konsekwensi perilakunya itu, ia lalu terdorong bukan hanya bekerja lebih tekun dan lebih teliti, akan tetapi bahkan berusaha meningkatkan keterampilannya, misalnya dengan belajar menggunakan komputer sehingga kemampuannya semakin bertambah, yang pada gilirannya diharapkan mempunyai konsekwensi positif lagi di kemudian hari.

2.2.4. Kinerja

Hasibuan (2006) mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

2.2.4.1. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006;82) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka,
2. Motivasi,

3. Dukungan yang diterima,
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Mangkunegara (2012;60) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain : a. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan).

2.2.4.2. Kriteria Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006;260):

1. Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu

tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2.5. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

Disiplin kerja merupakan satu faktor yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan penerapan disiplin kerja ini pegawai akan memiliki perilaku yang selalu mentaati seluruh peraturan pada PT. Arina Parama Jaya (Muadlumah 2014). Menurut Hasibuan (2006;106) disiplin kerja mencerminkan besarnya tanggung jawab seorang pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya sehingga hal ini bisa menjadi kekuatan positif bagi perusahaan, tanpa adanya penerapan disiplin kerja yang baik, maka pegawai tidak akan sadar bahwa hasil kerjanya tidak sesuai dengan standar. Pegawai akan sadar setelah mendapat teguran atau peringatan sehingga pegawai tersebut akan memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.6. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

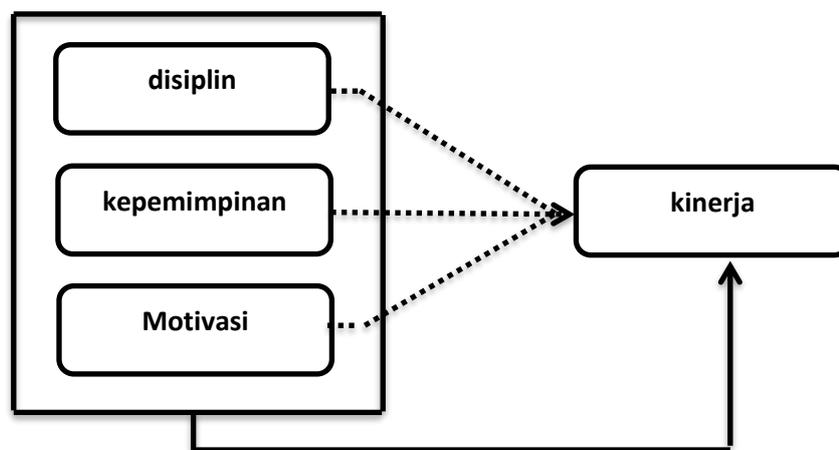
Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja lebih giat dan antusias mencapai hal yang optimal. Perusahaan bukan hanya mengharapkan pegawai

mampu, cakap dan terampil tetapi yang penting mereka mau bekerja lebih giat dan berkeinginan untuk mencapai kinerja yang maksimal. (Hasibuan 2009;141).

2.2.7. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Sudarmanto 2009;133). Penelitian ini juga didukung atau diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Brahmasari dan Suprayetno (2008) yang menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

2.3. Kerangka Konseptual



Keterangan :
 Parsial :→
 Simultan : ———→

Gambar 2.1
Skema Kerangka Berfikir

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu perumusan sementara mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal itu dan juga dapat menuntun atau mengarahkan penelitian selanjutnya. Jika yang dihipotesis adalah masalah statistik, maka hipotesis ini akan disebut hipotesis statistik (unmar, 2009 ; 104). Dengan demikian dapat dirumuskan suatu hipotesis yang hendak dilakukan yaitu :

1. Diduga adanya pengaruh secara parsial kedisiplinan kerja terhadap kinerja Pegawai PT. Karunia alam segar divisi kecap.
2. Diduga adanya pengaruh secara parsial kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai PT. Karunia alam segar divisi kecap.
3. Diduga adanya pengaruh secara parsial kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai PT. Karunia alam segar divisi kecap.
4. Diduga adanya pengaruh secara simultan kedisiplinan kerja, kepemimpinan, motivasi terhadap kinerja Pegawai PT. Karunia alam segar divisi kecap.