

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa latin *movere* yang berarti dorongan atau penggerakan. Secara umum motivasi dapat diartikan sebagai dorongan untuk mempengaruhi suatu organisasi maupun diri sendiri agar dapat mencapai keinginan serta upaya yang muncul dari diri seorang individu untuk melakukan suatu hal. Motivasi bagi suatu organisasi merupakan dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, Mangkunegara (2017:93) mengungkapkan motivasi adalah kondisi yang menggerakan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya.

Menurut Wibowo (2017:322) motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan kekuatan, bersifat terus-menerus dan adanya tujuan. Menurut Mathis & Jackson dalam Wilson Bangun (2012:312) mengatakan motivasi merupakan keinginan didalam diri seseorang, sehingga menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan.

Kasino dan Nurul (2020:22) berpendapat bahwa. Motivasi kerja adalah sebuah alasan atau dorongan untuk bertindak. Orang yang tidak mau

bertindak sering kali disebut tidak memiliki motivasi kerja. Newstrom (2011:109) berpendapat bahwa motivasi adalah hasil dari kumpulan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan pekerja memilih jalan bertindak yang sesuai dan menggunakan perilaku tertentu.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau karyawan untuk melakukan sesuatu yang di inginka, karena adanya rangsangan dari luar, baik itu dari atasan serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan dilakukan dalam organisasi.

Perusahaan atau organisasi tidak hanya mengharapakan karyawannya mampu untuk menyelesaikan tugas yang di berikan oleh pimpinanya saja, tetapi yang terpenting mau bekerja giat serta berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika tidak mau bekerja dengan giat. Motivasi bersifat jangka panjang. Kreativitas lebih lanjut diberikan kepada bawahan yang penuh motivasi dengan mempercayai mereka untuk bekerja berdasarkan inisiatifnya sendiri dan mendorong mereka menerima tanggung jawab seluruh pekerjaan. Untuk bawahan yang demotivasi perlu ditemukan apa yang dapat memotivasi mereka dan menjalankan apa pun yang dapat membantu mereka.

2. Metode Motivasi

Tugas dari atasan atau pimpinan sebuah perusahaan tentunya untuk memimpin perusahaan tersebut agar tetap dapat berjalan sebagaimana tujuannya. Namun dilain itu, terdapat tugas penting seorang atasan yang perlu diketahui. Seorang pemimpin atau atasan tentunya memiliki kewajiban untuk memotivasi karyawan-karyawannya. Terkadang ada beberapa kondisi yang menyebabkan tingkat kinerja karyawan menjadi menurun. Tentunya hal ini dapat mempengaruhi efektivitas perusahaan. Sehingga fungsi dari atasan disini harus mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja nya.

Menurut Malayu S. P Hasibuan (2018 :149), ada dua metode motivasi yaitu :

a. Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi materil dan nonmaterial yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian , penghargaan, tunjangan hari raya dan sebagainya.

b. Motivasi Tidak langsung (*Indirect Motivation*)

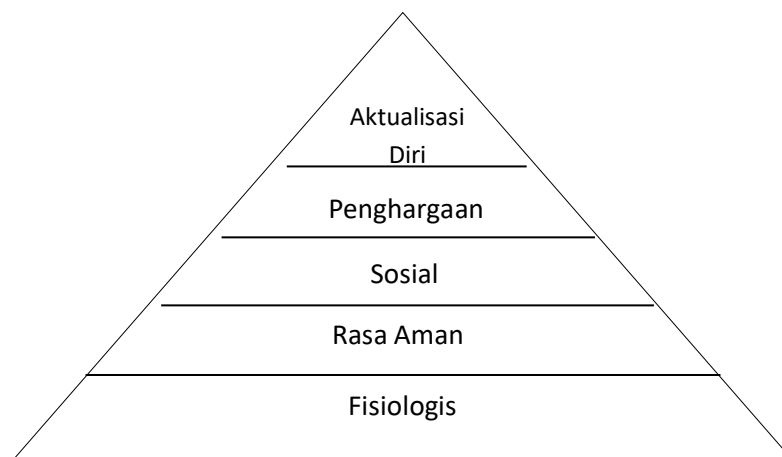
Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja, sehingga lebih bersemangat dalam bekerja. Misalnya, mesin mesin yang baik, ruang kerja yang nyaman, kursi yang empuk dan sebagainya.

3. Indikator – Indikator Motivasi

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan indikator yang mana di ambil dari teori Maslow. Teori kebutuhan Maslow dikenal sebagai teori yang sangat efisien untuk di terapkan.

Dalam konsep teori Maslow, bahwa manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan, dimana setiap tingkatan akan diperoleh jika telah dilalui dengan tingkatan yang dibawahnya dan seterusnya. Adapun hierarki kebutuhan Maslow tersebut dapat diliht dari gambar berikut ini :

Hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida



Gambar 1
Hierarki kebutuhan Maslow

- a. Kebutuhan fisiologis, merupakan kebutuhan yang paling mendasar untuk dipenuhi, karena mencakup hal-hal yang penting bagi kelangsungan hidup. Yang merupakan kebutuhan fisiologis yaitu makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual.

- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan untuk rasa ingin memiliki, meliputi kebutuhan untuk diterima baik dalam kelompok, persahabatan, ataupun keluarga dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Teori kebutuhan McClelland dalam Robbins (2011:232) (*McClelland's theory of need*) dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Dikatakan bahwa prestasi (*achievement*) kekuasaan (*power*), dan afiliasi (*affiliation*) adalah motivasi yang kuat pada setiap individu. McClelland mengajukan teori yang berkaitan dengan konsep belajar dimana kebutuhan diperoleh dari budaya dan dipelajari melalui lingkungannya. Karena kebutuhan ini dipelajari, maka perilaku yang diberikan *reward* cenderung lebih sering muncul.

McClelland juga mengungkapkan bahwa terdapat kebutuhan seseorang untuk mencapai tujuannya hal ini juga berkaitan dengan

pembentukan perilaku serta pengaruhnya terhadap prestasi akademik, hubungan interpersonal, pemilihan gaya hidup, dan unjuk kerja.

Hal-hal tersebut didefinisikan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan prestasi (*need for achievement*) dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
- b. Kebutuhan kekuatan (*need for power*) kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.
- c. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*) keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

4. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Tampubolon (2016:23) motivasi sebagai proses dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas:

a. Faktor eksternal

Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1. Lingkungan kerja yang menyenangkan.

Adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

2. Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

3. Supervisi yang baik.

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, bimbingan kerja kepada karyawan, agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa membuat kesalahan.

4. Adanya penghargaan atas prestasi.

Setiap orang mengorbankan dirinya untuk perusahaan, agar dapat meraih penghargaan atas prestasi dan jaminan karir yang jelas di dalam perusahaan.

5. Status dan tanggung jawab.

Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja di perusahaan.

6. Peraturan yang berlaku.

Bagi perusahaan yang besar biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh semua karyawan.

b. Faktor internal

Faktor internal juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Antara lain yaitu:

1. Keinginan untuk dapat hidup.

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya, misalnya, untuk mempertahankan hidup, manusia perlu sandang, pangan, dan papan untuk memperoleh kebutuhan tersebut setiap manusia akan mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan tersebut.

2. Keinginan untuk dapat memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki. Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati, oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupun ia harus bekerja keras.

4. **Aspek – Aspek Motivasi**

Seorang pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demikian pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Menurut mangkunegara (2017:103) terdapat 6 karakteristik karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi yaitu :

- a. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b. Berani mengambil dan memikul resiko
- c. Memiliki tujuan yang realistic
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuag untuk merealisasikan tujuan.
- e. Memanfaatkan umpan balik yang kongkret dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

B. Gaya Kepemimpinan

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan pokok dari manajemen organisasi, sumber daya pokok, dan titik sentral dari setiap aktifitas yang terjadi dalam suatu organisasi. Jadi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam membimbing dan mempengaruhi prestasi organisasi kepemimpinan.

Menurut Sudaryono (2018:312). Mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari pandangan, keterampilan, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Menurut Haikal (2016:813). Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi dan mengarahkan perilaku orang lain baik individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Elin dan Koko (2019:241), berpendapat bahwa gaya kepemimpinan adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain dan yang memiliki wewenang manajerial.

Sedangkan menurut Yulk dalam Wahyuni dan Senen (2016:63)

“ 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”.

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan di atas dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam

mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahannya untuk bisa melakukan suatu pekerjaan dengan baik.

2. Tipe – tipe kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif dan efisien akan terwujud apabila dijalankan berdasarkan fungsi dan tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin harus berusaha menjadi bagian dari situasi kelompok atau organisasi yang dipimpinnya. Dalam mewujudkan tujuan dan fungsi kepemimpinan secara internal maka akan berlangsung suatu aktifitas kepemimpinan dan aktifitas tersebut akan dipilah-pilah maka akan terlihat secara jelas kepemimpinan dengan pola masing-masing. Pemimpin sebagai makhluk Tuhan yang mempunyai karakter yang berbeda-beda dapat menentukan jalannya sendiri.

Menurut Siagian dalam Fahmi (2016:109-110) bahwa, sebagaimana diketahui dewasa ini dapat diidentifikasi lima tipe utama pemimpin yaitu:

a. Tipe otokratisasi.

Berdasarkan kepada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi

b. Tipe militeristik.

Banyak menggunakan system perintah, system komando dari atasan ke bawahan sifatnya keras sangat otoriter, menghendaki bawahan agar selalu patuh, penuh acara formalitas.

c. Tipe paternalistis.

Bersikap melindungi bawahan sebagai orang tua yang penuh kasih sayang.

d. Tipe *laissez faire*.

Tipe ini membiarkan bawahan melakukan semuanya sendiri, semua pekerjaan dan tanggung jawab dilakukan oleh bawahan.

e. Tipe demokratis.

Berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan kepada bawahannya.

Adapun tipe kepemimpinan menurut Horse yang di kutip oleh H. Suwanto (2011:157) yaitu :

a. Tipe kepemimpinanan direktif

Gaya kepemimpinan direktif ini membuat bawahan agar tau apa yang di harapkan pimpinan dari mereka (bawahan) sebelum pemimpin mengambil suatu keputusan.

b. Tipe kepemimpinan yang mendukung

Gaya kepemimpinan ini bersifat sangat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan pemimpin dan bawahannya.

c. Tipe kepemimpinan artisiatif

Gaya kpeimpinan ini mrupakan system konsultasi dengan cara menggunakan saran mereka (bawahan) sebelum memimpin mengambil keputusan.

3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2011:34), indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut :

a. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang logis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat

b. Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajiban, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

c. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kemampuan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut dapat memahami apa yang dimaksudkan, baik secara langsung lisan atau tidak langsung.

d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara praktis dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan.

C. Disiplin

1. Pengertian Disiplin

Di dalam kehidupan sehari-hari, dimanapun manusia berada, dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilakunya. Namun peraturan-peraturan tersebut tidak akan ada artinya bila tidak disertai dengan sanksi bagi para pelanggarnya.

Keith Davis dalam Mangkunegara (2017:129) mengemukakan bahwa “*discipline in management action to enforce organization standards*”. berdasarkan pendapat Keith Davis, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperkuat intruksi organisasi. Menurut Fahmi (2016:65). Disiplin adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan kepada aturan yang berlaku serta bersedia menerima sanksi atau hukuman jika melanggar aturan yang ditetapkan dalam kedisiplinan tersebut.

Menurut Handoko (2012:208) disiplin kerja adalah suatu kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Disiplin

kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan. Sedangkan Menurut Hasibuan (2012:193) Kedisiplin adalah fungsi keenam dari manajemen sumber daya manusia. Kedisiplin kerja merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan para ahli, penulis menyimpulkan bahwa disiplin kerja adalah konsisten terhadap tugas dan aturan yang telah dibuat dan ditentukan oleh instansi atau perusahaan yang di tunjukan kepada seluruh pegawai yang ada di dalamnya, agar meningkatkan penilaian prestasi kerja.

2. Indikator Kedisiplinan

Menurut Singodimejo dalam Sutrisno (2011:94) adalah sebagai berikut :

a. Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tpat waktu sesuai dngan aturan yang berlaku.

b. Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian. Dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

c. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan.

d. Taat terhadap peraturan lainnya

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

3. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin

Asumsinya bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Karena itu, untuk mendapat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno (2011:86), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi.

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan untuk perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang mencukupi, mereka dapat bekerja dengan tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi, bila ia merasa kompensasi yang diterimanya tidak mencukupi maka karyawan tersebut akan

mencari tambahan penghasilan lain diluar, sehingga menyebabkan ia sering bolos bekerja dan sering minta izin keluar pada saat jam kerja.

- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan. Semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Misalnya, bila aturan jam kerja pukul 08:00, maka si pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan intruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Para karyawan akan mau melakukan disiplin bila ada aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Bila aturan yang jelas dan diinformasikan kepada mereka. Bila aturan disiplin hanya menurut selera pemimpin saja, atau berlaku untuk orang tertentu saja. Jangan harap bahwa para karyawan akan mematuhi aturan tersebut. Oleh sebab itu, disiplin

akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan. Jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, para karyawan akan mendapat suatu kepastian bahwa siapa saja dan perlu dikenakan sanksi tanpa pandang bulu.

d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Dalam situasi demikian, maka semua karyawan akan benar-benar terhindar dari sikap ceroboh, asal jadi, dan seenaknya sendiri dalam perusahaan. Sebaliknya, bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan, walaupun sudah terang-terangan karyawan tersebut melanggar disiplin, tetapi tidak ditegur/dihukum, maka akan berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan. Para karyawan akan berkata : “untuk apa disiplin, sedangkan orang yang melanggar disiplin saja tidak pernah dikenakan sanksi.”

e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah

ditetapkan. Namun sudah menjadi tabiat manusia pula bahwa mereka selalu ingin bebas, tanpa terikat atau diikat oleh peraturan apapun juga. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak para karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja. Mungkin untuk sebagian karyawan yang sudah menyadari arti disiplin, pengawasan seperti ini tidak perlu, tetapi bagi karyawan lainnya, tegaknya disiplin masih perlu agak dipaksakan, agar mereka tidak berbuat semaunya dalam perusahaan.

f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinanannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya, dan sebagainya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Karena ia bukan hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam artian jarak batin. Pimpinan demikian akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan, sehingga akan berpengaruh besar pada prestasi, semangat kerja, dan moral kerja karyawan.

g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Kebiasaan – kebiasaan positif itu antara lain :

1. Saling menghormati, bila ketemu dilingkungan perusahaan.
2. Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
3. Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
4. Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan kerja. Dengan menginformasikan, ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Pemimpin yang kurang baik, yang memakai kekuasannya dengan sewenang-wenang dan menggunakan ancaman terus-menerus, kadang dapat memperoleh apa yang tampak sebagai disiplin yang baik, namun rasa gelisah dan tidak tentram yang timbul dari peraturan yang keras dan paksaan saja, dapat meledak di muka pimpinan setiap waktu.

D. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Isitalah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi kesungguhan nya yang dicapai oleh seseorang). Setiap perusahaan atau intansi selalu berusaha agar karyawan berprestasi dalam bentuk memberikan kinerja yang baik. Kinerja

karyawan bagi perusahaan sangat penting sebagai alat pengukur keberhasilan dalam menjalankan usahanya, karena kinerja karyawan adalah hasil kerja dari karyawan tersebut yang menunjukkan keberhasilan mereka dalam menjalankan tugasnya. Semakin tinggi kinerja karyawan maka semakin baik pula kinerja perusahaan atau instansi tersebut.

Menurut Fahmi (2016:137) kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang di hasilkan selama satu periode waktu.

Sedangkan menurut Wilson (2012:231) Kinerja karyawan adalah hasil kerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaanya. Adapun menurut Hakim (2016 :231) Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang di bebaskan kepadanya.

Dari definisi di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu prestasi kerja yang di capai oleh karyawan yang di berikan tanggung jawab oleh atasannya, baik secara kualitas maupun kuantitas.

Ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu :

- a. Tolak ukur yang baik, haruslah mampu di ukur dengan cara yang dapat dipercaya
- b. Tolak ukur yang baik, harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.

- c. Tolak ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

2. Metode Penilaian kinerja

Sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dan upaya untuk terbentuknya *team work* yang semakin kuat di lingkungan internal perusahaan.

Terdapat banyak pengklasifikasian metode penilaian kinerja ini, setiap metode memiliki kelebihan maupun kelemahannya yang mungkin cocok bagi organisasi tertentu namun mungkin tidak cocok untuk organisasi lainnya. Dengan demikian, tidak ada satupun metode standar yang cocok untuk semua organisasi ataupun perusahaan. Metode Penilaian Kinerja ini akan bervariasi tergantung pada lingkungan kerja, jenis bisnis, bidang kerja dan pekerjaan atau tugas karyawannya.

Berikut ini adalah beberapa metode penilaian kinerja menurut Kho (2018) yaitu :

a. Metode *Rating Scale*

Metode *Rating Scale* atau Metode dengan menggunakan Skala Penilaian adalah metode penilaian yang paling sederhana dan paling umum digunakan. Metode *Rating Scale* ini menggunakan skala untuk menilai kinerja karyawannya. Misalnya dari skala “Memuaskan” hingga “Tidak Memuaskan” ataupun dari skala “Sangat Baik” hingga “Sangat Buruk”.

Skala penilaian tersebut biasanya dikonversi ke nilai angka seperti 5 (Sangat Baik), 4 (Baik), 3 (Cukup), 2 (Buruk) dan 1 (Sangat Buruk). Karakteristik Karyawan yang dinilai biasanya adalah seperti kepemimpinan, ketergantungan, kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, inisiatif, stabilitas emosi, loyalitas, kerjasama, pengetahuan dan kemampuan mengerjakan tugas yang dibebankan.

b. Metode *Checklist*

Metode *Checklist* atau Metode Daftar Periksa adalah metode penilaian kinerja yang terdiri dari serangkaian standar kerja yang berbentuk pernyataan dengan pertanyaan dan jawaban “ya” atau “tidak” yang telah disiapkan oleh departemen SDM (HR Dept). Jika karyawan yang bersangkutan memenuhi kinerja yang disebutkan dalam pertanyaan *Checklist*, maka akan diberikan tanda centang (✓) atau tanda kali (x) pada kolom “ya”. Sebaliknya jika karyawan yang bersangkutan tidak memenuhi kinerja yang dimaksud, maka tanda centang (✓) atau tanda kali (x) akan diberikan pada kolom “tidak”.

c. Metode *Critical Incidents*

Metode *Critical Incidents* atau metode insiden kritis adalah metode penilaian yang memusatkan perhatiannya pada perilaku kritis atau insiden kritis baik perilaku/insiden yang positif maupun perilaku/insiden yang negatif. Dengan metode ini, pengevaluasi atau dalam hal ini adalah seorang Manajer harus terus menerus mencatat insiden atau perilaku bawahannya baik positif maupun negatif. Namun pada umumnya, perilaku

atau insiden yang dicatat yang dicatat adalah insiden atau perilaku yang sangat ekstrem.

d. *Metode Essay*

Metode Essay adalah metode penilaian yang paling sederhana diantara berbagai metode penilaian yang ada. Dalam metode *Essay* (metode esai) ini, penilai menulis uraian tentang kekuatan, kelemahan, kecerdasan, kehadiran, sikap, efisiensi kerja, perilaku, karakter dan potensi bawahannya. Format dan Pola Laporannya pun bervariasi dan berbeda-beda diantara para pengevaluasi atau para manajer yang melakukan evaluasi terhadap bawahannya. Namun karena tidak adanya struktur yang standar, metode esai ini cenderung bervariasi sehingga kualitas penilaian juga tergantung pada keterampilan pengevaluasi atau penulis. Metode *Essay* ini juga bersifat deskriptif sehingga metode ini hanya memberikan informasi kualitatif tentang karyawan. Dengan tidak adanya data kuantitatif, evaluasi akan mengalami masalah subyektif. Meskipun demikian, Metode Esai adalah awal yang baik dan sangat bermanfaat jika digunakan bersama dengan metode penilaian kinerja lainnya.

e. *Merode Ranking*

Metode Ranking adalah metode penilaian yang membandingkan satu karyawan dengan karyawan lainnya kemudian diurutkan berdasarkan peringkatnya. Karyawan-karyawan tersebut diberikan peringkat atau

ranking dari yang tertinggi hingga yang terendah atau dari yang terbaik hingga yang terburuk. Metode *Ranking* ini akan sulit dilakukan apabila terdapat dua atau lebih karyawan yang memiliki kinerja yang hampir sama atau sebanding.

3. Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu Robbins dalam Rachel & William (2018:43)

- a. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. 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.
- d. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (Tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. 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 perusahaan dimana dia bekerja.

Supaya organisasi dapat berfungsi secara efektif, anggotanya mestilah dibujuk agar masuk dan bertahan dalam organisasi, mereka harus memberikan kontribusi spontan dan perilaku inovatif yang berada di luar tugas formal mereka, tiga perilaku dasar itu hendaknya disertakan dalam penilaian kinerja.

Perusahaan yang baik harus dapat mengukur setiap kinerja karyawannya, karena hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan apakah sebuah target yang diberikan perusahaan dapat dicapai atau tidak. Kinerja kerja seorang karyawan tidak selalu berada dalam kondisi yang baik karena hal ini dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, oleh karena itu ada baiknya jika kita menjadi seorang pemimpin di suatu perusahaan mengetahui apa saja faktor yang mempengaruhi kinerja kerja karyawan.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*Motivation*).

Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davil dalam Mangkunegara (2017 : 67) yang merumuskan bahwa :

1. *Human performance* = *ability + motivation*
2. *Motivation* = *attitude + situation*
3. *Ability* = *knowledge + Skill*

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. David C. McClelland dalam Mangkunegara (2017:68) berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja“. Motif berprestasi merupakan dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan

suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Selanjutnya, McClelland mengemukakan 6 karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu pertama, memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi. Kedua, berani mengambil risiko, ketiga, memiliki tujuan yang realistis. Keempat, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya, kelima, memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya. Keenam mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

E. Penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan untuk membrikan gambaran mengenai kelayakan penelitian tentang pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Berikut adalah hasil penelitian terdahulu:

Tabel 3
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Aries Susanty, Sigit Wahyu Baskoro (2012) J@ti Undip, Vol VII, No. 2 ISSN= 2502-1516,	Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (STUDI	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa motivasi dan gaya kepemimpinan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan.

		KASUS PADA PT. PLN (PERSRO) APD SEMARANG)		Namun penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa motivasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Hesti Maheswari dan Lulu Rehande Lutvy Jurnal Manajemen Vol.19 No. 02, Juni 2015 : 230 – 248 ISSN : 1410	Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Ekonomi Raharja Tbk Area Jakarta 5	Analisis Regresi Berganda	Hasil dari penelitian menunjukkan kompensasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan. Secara parsial, kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3	Meisy Suwuh International Business Administration (IBA) <i>Program Faculty of Economics and Business Sam Ratulangi University</i> Manado Jurnal EMBA 611 Vol.3 No.4 Desember 2015, Hal. 611-619 ISSN. 2303-1174	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Tentang Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut KCP Likupang	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Zaenal Mustafa Elqadr, Priyono, Rahayu Puji Suci & Teddy Chandra	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Pemberian Insentif	Analisis Regresi Berganda	kepuasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel turnover

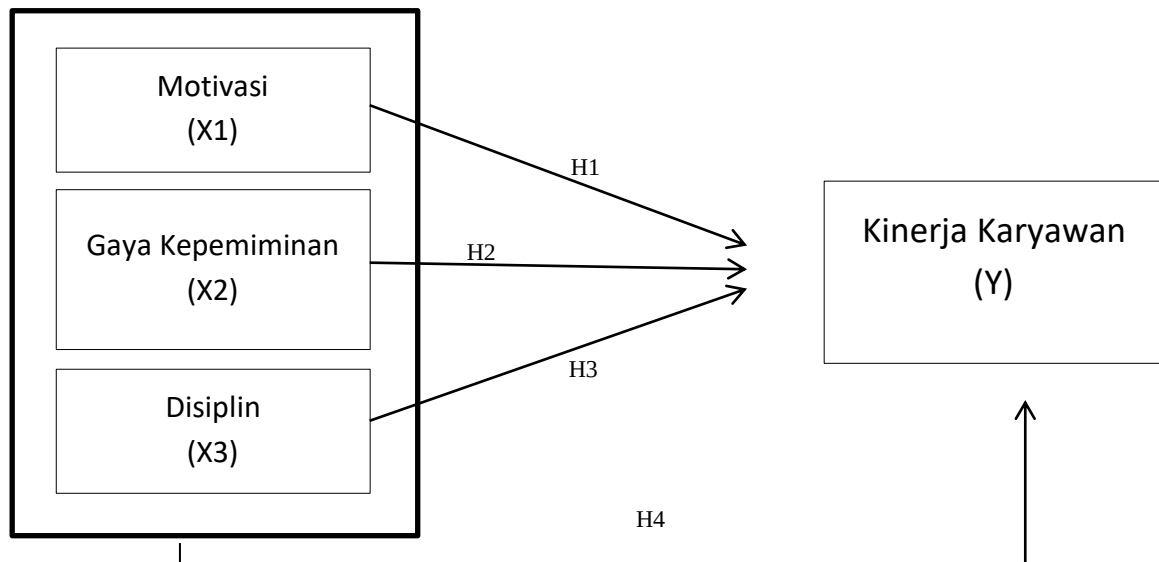
	<i>International Education Studies</i> ; Vol. 8, No. 10 may 2015 ISSN 1913-9020 E-ISSN 1913-9039	pada Kinerja Karyawan PT. Kurnia Wijaya Berbagai Industri		karyawan niat di Swiss-BelinnMalang. Hasil komitmen organisasi menunjukkan hasil positif dan dampak signifikan terhadap niat turnover karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh pada intensi turnover melalui komitmen organisasi.
5	Abdul Razak & Sarpan. <i>International Review of Management and Marketing</i> ISSN : 2146-4405 Availabl at . http: www.ecojournals.com	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. ABC Makasar	Analisis Regresi Berganda	Motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial hanya disiplin krja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja memiliki pengaruh terbesar pada kinerja karyawan.

F. Kerangka Pemikiran

Dari uraian pemikiran tersebut diatas dapat diperjelas melalui variable pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:

Gambar 2
Kerangka Pemikiran



Sumber : Konsep yang dikembangkan dalam penelitian ini

Keterangan :

X1 = Variabel Bebas (Motivasi)

X2 = Variabel Bebas (Gaya Kepemimpinan)

X3 = Variabel Bebas (Disiplin)

Y = Variabel Terkait (Kinerja Karyawan)

E. Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul.

Hipotesis dapat dirumuskan dari penelitian ini adalah :

H1 : Motivasi (X1), berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

H2 : Gaya Kepemimpinan (X2), berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan.

H3 : Disiplin kerja (X3), berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan

H4 : Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2), dan Disiplin Kerja (X3), berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan