

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kinerja**

##### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dengan perilaku nyata yang dilakukan sesuai dengan perannya dalam pekerjaan, menurut Hariandja (2009) kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Mangkunegara (2009), berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Suwatno (2011) juga berpendapat bahwa “kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakanya.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## 2. Penilaian Kinerja

Menurut Hariandja (2009) penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja para karyawan. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum untuk memberikan *feedback* kepada karyawan dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya memperbaiki produktivitas perusahaan, dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap karyawan seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan, dan latihan, dan lain-lain (Hariandja, 2009).

Hariandja (2009) mengemukakan bahwa arti pentingnya penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.
- b. Penyesuaian gaji dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi karyawan secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
- c. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya.
- d. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat dilakukan program-program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.

- e. Perencanaan karir, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
- f. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu kinerja yang tidak baik menunjukkan adanya kekurangan dalam perencanaan jabatan.
- g. Dapat mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perencanaan jabatan.
- h. Meningkatkan adanya perlakuan yang kesempatan yang sama pada karyawan, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi karyawan.
- i. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian kinerja atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
- j. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya kinerja karyawan secara keseluruhan, ini akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

### 3. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia menurut Wirawan (2009) meliputi:

a. Faktor internal pegawai

Faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

b. Faktor lingkungan internal organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi.

c. Faktor lingkungan eksternal organisasi

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi.

Kinerja juga dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yang dirumuskan oleh (Mangkunegara, 2009):

- a. *Human Performance* = *Ability x motivation*
- b. *Motivation* = *Attitude x situation*
- c. *Ability* = *knowledge x skill*

Berdasarkan definisi diatas dapat dijelaskan bahwa pencapaian kinerja dipengaruhi oleh kemauan dan motivasi karyawan. Sedangkan motivasi karyawan dipengaruhi oleh sikap pimpinan dan kondisi tempat kerja karyawan. Kemudian bahwa kemampuan karyawan itu sendiri dipengaruhi oleh pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam bekerja.

## **B. Gaya Kepemimpinan Transaksional**

### **1. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan dalam perusahaan sangatlah penting untuk menunjang kemajuan di dalam organisasi tersebut. Peranan seorang pemimpin sangatlah penting dalam manajemen organisasi. Hal tersebut membuat kebutuhan akan seorang pemimpin dan seorang yang akan dipimpin. Kepemimpinan menurut Terry dalam Riyadi (2011) yaitu "*Leadership is the relationship in which one person, or the leader, influences others to work together willingly on related tasks to attain that which the leader desires*", kepemimpinan adalah hubungan antara seseorang dengan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama yang menekankan pada tugas-tugas untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Bcyo dalam Maulizar dkk (2012), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran kerja, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan.

Gaya kepemimpinan transaksional menurut Komariah dalam Masaong dan Tilome(2011), adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang di emban oleh karyawan. Pemimpin adalah seseorang yang mendisain pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah seorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan gaya kepemimpinan transaksional merupakan perilaku pemimpin yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang menciptakan hubungan yang menekankan pada tugas yang diemban oleh karyawan.

## **2. Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan transaksional**

Faktor – faktor kepemimpinan transaksional adalah sebagai berikut menurut Basyang dikutip oleh Harahap (2010) yaitu sebagai berikut:

### **a. Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*)**

Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target

yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.

b. Manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*).

Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

c. Manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*)

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

## C. Komitmen Afektif

### 1. Pengertian Komitmen afektif

Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins, 2009). Robbins (2009), mendefinisikan bahwa keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu, sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Dalam organisasi sekolah guru merupakan tenaga profesional yang berhadapan langsung dengan siswa, maka guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik mampu menjalankan kebijakan-kebijakan dengan tujuan-tujuan tertentu dan mempunyai komitmen yang kuat terhadap sekolah tempat dia bekerja.

Komitmen afektif adalah perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota, Zurnali (2010). Sedangkan menurut Meyer dan Allen dalam Luthans (2011) komitmen afektif merupakan ikatan emosional karyawan pada organisasi, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen afektif yang tinggi terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka menginginkannya (*want to*).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif merupakan perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota.

## **2. Faktor-faktor komitmen afektif**

Menurut Minner dalam Dewi (2011), ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan yaitu:

- a. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan dan kepribadian.
- b. Karakteristik pekerjaan, misalnya likup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan pekerjaan.
- c. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerjaan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- d. Pengalaman kerja, pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerjadan karyawan yang sudah lebih lama bekerja tentu memiliki tingkat komitmen yang berbeda.

## **D. Motivasi**

### **1. Pengertian Motivasi**

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Tiga elemen utama dalam definisi ini diantaranya adalah intensitas, arah, dan ketekunan, Robbins (2009). Berdasarkan teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow, teori X dan Y Douglas McGregor maupun teori motivasi kontemporer, arti motivasi adalah alasan yang mendasari sebuah perbuatan yang dilakukan oleh seorang individu. Seseorang dikatakan memiliki motivasi tinggi dapat diartikan orang tersebut memiliki alasan yang sangat kuat untuk mencapai apa yang diinginkannya dengan mengerjakan pekerjaannya yang sekarang (Robbins, 2009).

Motivasi merupakan proses psikis yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu, Usman (2013). Motivasi dapat berasal dari dalam diri maupun luar diri seseorang. Sedangkan menurut Hariandja (2009) motivasi adalah sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia dalam rangka memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha maksimal.

## 2. Teori Motivasi

Teori “Tiga Kebutuhan” Dikemukakan oleh David McClelland dalam Robbins (2009) inti teori ini terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa pemahaman tentang motivasi akan semakin mendalam apabila disadari bahwa setiap orang mempunyai tiga jenis kebutuhan, yaitu:

a. Kebutuhan akan berprestasi (*Need for Achievement*)

Dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.

b. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*)

Kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sama dengannya sehingga mereka tidak akan berperilaku yang sebaliknya

c. Kebutuhan afiliasi (*Need for Affiliation*)

Keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab.

## 3. Faktor-faktor Motivasi

Menurut Mangkunegara (2009) bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi perilaku manusia yaitu :

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik dapat pula dibangkitkan dari dalam atau sering disebut motivasi internal. Sasaran yang ingin dicapai berada dalam individu itu sendiri. Karyawan dapat bekerja karena tertarik dan senang pada pekerjaannya, karyawan merasa pekerjaan yang dilakukan

memberikan makna, kepuasan dan kebahagiaan pada dirinya. Adapun faktor intrinsik terdiri dari upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status prosedur perusahaan dll.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi yang dibangkitkan karena mendapatkan rangsangan dari luar merupakan motivasi eksternal. Faktor ekstrinsik adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kemungkinan untuk berkembang, peraturan, kebijakan perusahaan, interaksi antara karyawan, dan lain sebagainya. Faktor pemeliharaan yang merupakan kondisi ekstrinsik dari karyawan yang akan menimbulkan ketidakpuasan dan faktor motivator merupakan faktor yang menggerakkan motivasi.

## **E. Disiplin Kerja**

### **1. Pengertian Disiplin Kerja**

Disiplin kerja karyawan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku menurut Hasibuan (2009). Di dalam suatu perusahaan pasti mempunyai standar perilaku yang harus ditaati oleh karyawan dalam hubungannya dengan pekerjaan, baik secara tertulis maupun tidak, dan menginginkan para karyawan untuk mematuhi setiap aturan yang telah dibuat sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan produktivitas, tetapi

sebagai manusia mempunyai kelemahan yaitu tidak disiplin. Oleh karena itu disiplin merupakan faktor penting dalam suatu perusahaan.

Disiplin merupakan perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya termasuk melakukan pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Pendisiplinan adalah usaha-usaha untuk menanamkan nilai ataupun pemaksaan agar subjek memiliki kemampuan untuk menaati sebuah peraturan. Pendisiplinan bisa jadi menjadi istilah pengganti untuk hukuman ataupun instrumen hukuman dimana hal ini bisa dilakukan pada diri sendiri ataupun pada orang lain. Disiplin kerja merupakan suatu sifat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, 2014).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja yakni kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

## **2. Pendekatan Disiplin Kerja**

Para ahli menyebutkan beberapa pendekatan untuk meningkatkan disiplin Hariandja(2009) yaitu sebagai berikut:

### **a. Disiplin preventif**

Disiplin preventif yaitu tindakan yang dilakukan untuk mendorong para karyawan menaati standar dan peraturan sehingga tidak terjadi

pelanggaran, atau bersifat mencegah tanpa ada yang memaksakan yang pada akhirnya akan menciptakan disiplin diri.

b. Disiplin korektif

Disiplin korektif yaitu tindakan yang dilakukan untuk mencegah supaya tidak terulang kembali sehingga tidak terjadi pelanggaran pada hari-hari selanjutnya.

### 3. Jenis-jenis Disiplin Kerja

Menurut Rivai (2008) bentuk-bentuk disiplin kerja dibagi menjadi empat perspektif yaitu :

1. Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah .
2. Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
4. Perspektif Utilitarian (*Utilitarian perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

## F. Kerangka Pemikiran

Menurut Bcyo dalam Maulizar dkk (2012), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran kerja, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan. Penelitian yang dilakukan oleh Maulizar dkk (2012) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transaksional terhadap kinerja.

Menurut Zurnali (2010) Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan cinta terhadap suatu organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Rohman dkk (2012) menyimpulkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja karyawan.

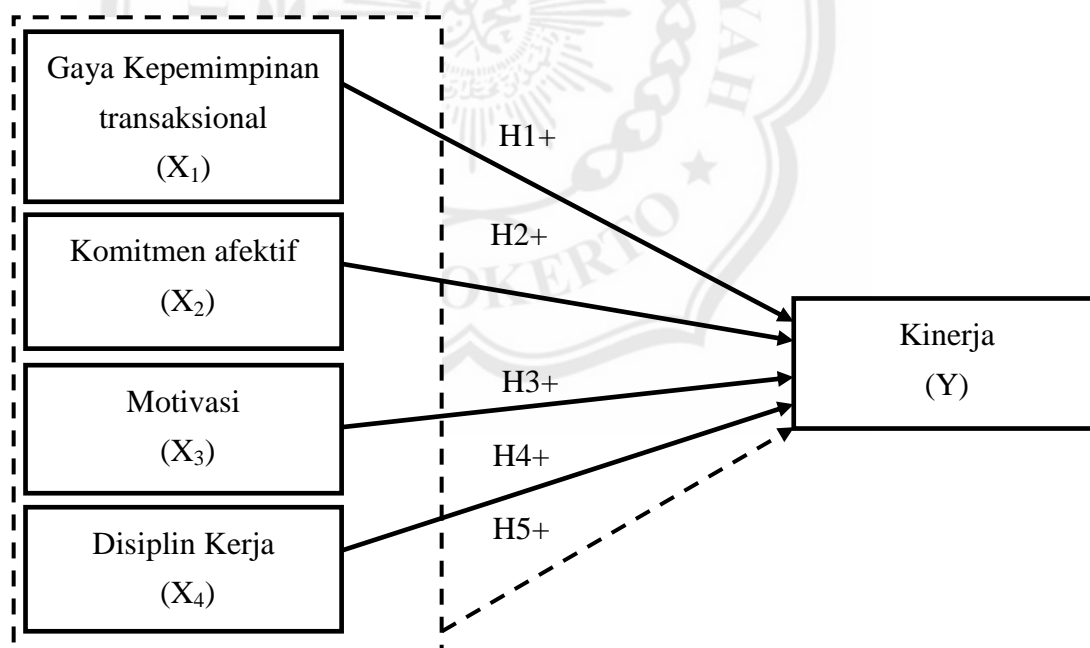
Menurut Hariandja (2009) motivasi adalah sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Penelitian yang dilakukan oleh Cahyono (2012) menyimpulkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Menurut Rivai (2014) disiplin kerja merupakan suatu sifat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka

bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Penelitian yang dilakukan oleh Sajangbati (2013) yang menyimpulkan bahwa disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Setelah dilakukan telaah pustaka yang mendasari perumusan masalah yang diajukan selanjutnya dibentuk sebuah kerangka pemikiran teoritis, yang akan digunakan sebagai acuan untuk pemecahan masalah, yang disajikan seperti dibawah ini:

**Gambar 2.1**  
**kerangka pemikiran**



**Keterangan:**

- = Hubungan secara parsial  
 - - - - - → = Hubungan secara simultan

## G. Hipotesis

- H1 : Gaya kepemimpinan transaksional secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Komitmen afektif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H3 : Motivasi secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H4 : Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
- H5 : Gaya Kepemimpinan transaksional, Komitmen Afektif, Motivasi, dan Disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.