

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Telaah Pustaka

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para karyawan akan sangat membantu dalam perkembangan perusahaan tersebut. Menurut Mangkunegara (2010:10) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dessler dalam (Rosmita, 2009) berpendapat bahwa kinerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga kinerja karyawan dapat dinilai sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dibandingkan kinerja karyawan tersebut terhadap kinerja karyawan lainnya.

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar

seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Rivai, 2011:604).

b. Teori Kinerja

Kinerja yang baik akan dipengaruhi dua hal, yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik (Mitchell, dalam Sinambela, 2012). Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahaman atas jenis pekerjaan dan keterampilannya. Selain itu kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidak dapat diabaikan. Meskipun pegawai sangat baik, tetapi motivasi kerja rendah, sudah barang tentu kinerjanya juga akan rendah. Secara matematis, untuk menentukan kinerja karyawan dapat digunakan formula sebagai berikut (Sinambela, 2012:484).

$$\text{Kinerja} = \text{Kemampuan} \times \text{Motivasi}$$

Formula tersebut menjelaskan bahwa kinerja seorang karyawan sama dengan kemampuan pegawai tersebut untuk melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dikalikan dengan motivasi yang ditunjukkan untuk melakukan tugas-tugas tersebut.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Keith Devis dalam Mangkunegara (2010:67) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah :

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (Ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + Skill). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2) Faktor Motivasi

Terbentuk dari sikap (antitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

d. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2011:549) penilaian kinerja adalah suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung, penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang karyawan.

Metode penilaian kinerja karyawan bisa dibedakan menjadi metode penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari usaha-usaha mereka. Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi.

Menurut Rivai (2011:563) teknik-teknik penilaian kinerja meliputi:

- 1) Skala peringkat (Rating Scale)
- 2) Daftar pertanyaan
- 3) Metode catatan prestasi
- 4) Metode dengan pilihan terarah (Forced Choice Methode)
- 5) Metode peristiwa kritis (Critical Incident methode)
- 6) Skala peringkat yang dikaitkan dengan tingkah laku (Behaviorally Anchored Rating Scale).
- 7) Metode peninjauan lapangan (Field Review Methode)
- 8) Tes dan observasi prestasi kerja (Performance Test an Observation)
- 9) Pendekatan evaluasi komparatif (Comparative Evaluation Approach)

Metode penilaian berorientasi masa depan, menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penelitian yang tunduk dan tergantung kepada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian.

Menurut Rivai (2011:537), adapun teknik-teknik yang digunakan yaitu :

- 1) Penilaian diri sendiri (Self Appraisal)
- 2) Manajemen berdasarkan sasaran (Management By Objective)
- 3) Penilaian secara psikologis
- 4) Pusat penilaian (Assesment Center)

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan (Handoko, 2007:294).

Menurut Hasibuan (2008:169-170) kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Kepemimpinan yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan

mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok, memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Teori-teori Kepemimpinan

Untuk mengetahui teori-teori kepemimpinan dapat dilihat dari beberapa literatur yang membahas hal-hal yang sama. Dari literatur tersebut diketahui ada teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Adapula yang menyatakan bahwa pimpinan itu terjadi karena adanya kelompok-kelompok orang-orang, dan ia melakukan pertukaran dengan dipimpin. Teori lain mengemukakan bahwa pemimpin timbul karena situasinya memungkinkan ia ada. Dan teori yang paling mutakhir melihat kepemimpinan lewat perilaku organisasi (Thoha, 2010:32).

Berikut ini akan diuraikan beberapa teori yang tidak asing lagi, antara lain:

1) Teori sifat

Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani kuno dan zaman Roma. Pada waktu itu orang-orang

percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukannya dibuat. Suatu kenyataan yang dapat diterima bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai lewat suatu pendidikan dan pengalaman. Davis merumuskan beberapa sifat umum yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi yaitu kecerdasan, kedewasaan hubungan sosial, dan motivasi diri.

2) Teori Situasional dan Model Kontijensi

Dimulai pada sekitar tahun 1940-an ahli-ahli psikologis sosial memulai meneliti beberapa variabel situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan perilakunya, berikut pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Faktor-faktor penting yang mempengaruhi kepemimpinan menurut Setiawan dan Muhith (2013:32) diantaranya adalah :

1) Faktor Kemampuan Individu

Dalam kepemimpinan, faktor pribadi yang berupa berbagai kompetensi seorang pemimpin sangat mempengaruhi proses kepemimpinannya. Dalam hal ini, konsepsi kepemimpinan umumnya memusatkan perhatian kepada pribadi pemimpin dengan berbagai kualitas atau kemampuan yang dimilikinya.

2) Faktor Jabatan

Seorang pemimpin harus memiliki citra tentang perilaku kepemimpinannya yang digunakan sehingga sesuai dengan situasi yang menyertainya. Oleh karena itu, dia harus memahami konsep peranan (role Concept). Selain itu, seorang pemimpin harus tanggap terhadap situasi eksternal. Dalam hal ini berupa tuntutan perilaku yang berasal dari orang lain. Peristiwa ini disebut dengan “harapan peranan” (role expectation).

3) Faktor Situasi dan Kondisi

Seorang pemimpin dalam hal ini harus memiliki fleksibilitas yang tinggi terhadap situasi dan kondisi yang menyertai para bawahannya. Seorang pemimpin harus memahami dengan baik tipe kepemimpinan situasional kontingensi.

d. Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Pendekatan perilaku membahas orientasi atau identifikasi pemimpin. Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama (Handoko, 2007:299) :

- 1) Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (task-related) atau pemecahan masalah (group-maintenance). Fungsi pertama menyangkut pemberian sasaran penyelesaian, informasi dan pendapat.

2) Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (group-maintenance) atau social. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar-persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

3. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja), selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuannya, dengan hal demikian akan meningkatkan kinerja karyawan sehingga berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Rivai, 2011:837-838).

Kemampuan manajer untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektifitas manajer, mengingat bahwa setiap individu dalam perusahaan berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda, maka sangat penting bagi perusahaan untuk melihat apa kebutuhan dan harapan karyawannya, apa bakat dan keterampilan yang

dimiliki serta bagaimana rencana karyawan tersebut pada masa mendatang.

Menurut Yusuf (2015:264) motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Pada dasarnya motivasi dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka, selain itu peran manajer juga sangat penting dalam menumbuhkan motivasi dalam diri karyawan sehingga manajer harus melakukan pemahaman mengenai latar belakang yang dimiliki oleh para karyawannya untuk dapat menghasilkan kinerja yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. Teori Motivasi

Menurut Edison dkk (2016:174-180) Teori motivasi dibedakan menjadi empat macam yaitu:

1) Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

Berdasarkan pengalaman klinis bahwa kebutuhan motivasi seseorang bisa diatur secara hierarkis. Pada intinya tingkat kebutuhan menjadi puas hal itu tidak lagi berfungsi untuk memotivasi. Ada lima jenjang kebutuhan yang tersusun dalam suatu hierarki yaitu:

- a) physiological needs, kebutuhan fisiologis.
- b) safety needs atau security needs, kebutuhan akan rasa aman.
- c) Affections needs atau love needs atau belonging needs, kebutuhan untuk disukai (rasa memiliki, social, dan cinta).

- d) esteem needs, kebutuhan harga diri.
- e) self actualization needs, kebutuhan pengembangan diri atau aktualisasi diri.

2) Teori ERG Alderfer

Alderfer setuju dengan pendapat Abraham Maslow bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun dalam suatu hierarki.

Tapi kebutuhan hierarki hanya meliputi tiga perangkat, yaitu :

- a) Existence (kebutuhan akan eksistensi, yaitu kebutuhan yang dipenuhi oleh faktor-faktor seperti makanan, air, udara, dan istirahat).
- b) Relatedness (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak yang lain, yaitu kebutuhan yang dipenuhi oleh hubungan social dan hubungan antarpribadi yang bermanfaat).
- c) Growth (pertumbuhan, merupakan kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mengembangkan keahlian, kreatif, dan produktif).

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Sunyoto (2013:13-17) faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu :

1) Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih

berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah dan gaji.

2) Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan., sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan untuk pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

3) Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pemimpin, atasan langsung, kenalan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

4) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi para karyawan. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

5) Tanggung Jawab

Pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterima. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun di sisi lain para karyawan pun harus memberikan kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

6) Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memegang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

7) Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan

karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

d. Jenis-jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif menurut Hasibuan (2008:150) :

1) Motivasi Positif (Insentif Positif)

Motivasi positif maksudnya manajer memotivai (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2) Motivasi Negatif (insentif Negatif)

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

e. Tujuan Motivasi

Hasibuan (2008:146), mengungkapkan beberapa tujuan dari motivasi :

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.

- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

4. Disiplin kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi karyawan agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Menurut Heidjrachman dan Husnan dalam Sinambela (2012:238) disiplin adalah setiap perseorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah.

Menurut Rivai (2011:825) disiplin kerja adalah suatu alat 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.

Jadi dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan kegiatan untuk menjalankan peraturan perusahaan, tujuannya agar setiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar.

b. Teori Disiplin Kerja

Teori Penguatan (*reinforcement theory*) mengambil sudut pandang berlawanan dengan *behavioristic*, menyatakan kondisi penguatan perilaku. Teori penguatan bagi manajemen menyatakan bahwa orang-orang akan belajar untuk berperilaku untuk mendapatkan sesuatu yang mereka inginkan atau menghindari sesuatu yang tidak mereka inginkan. Tidak seperti perilaku yang refleksif atau tidak dipelajari, perilaku operasional dipengaruhi oleh penguatan atau kurangnya penguatan yang disebabkan oleh konsekuensinya. Maka dari itu, penguatan akan memperkuat perilaku dan meningkatkan kemungkinan akan diulang kembali. B.F. Skinner, salah satu pendukung pengondisian perilaku yang paling menonjol, menyatakan bahwa menciptakan konsekuensi yang menyenangkan untuk mengikuti bentuk perilaku tertentu akan meningkatkan frekuensi perilaku tersebut. Dia mendemonstrasikan bahwa orang-orang yang memiliki kecenderungan yang besar untuk terlibat dalam perilaku yang diinginkan jika mereka ditegakkan secara positif untuk melakukan demikian, bahwa imbalan merupakan yang paling efektif jika mereka dengan segera mengikuti tanggapan yang diinginkan dan bahwa

perilaku tersebut tidak akan diberikan imbalan atau dihukum, sedikit kecenderungan untuk diulangi kembali, (Robbins, 2015:141).

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Baik buruknya disiplin seseorang dalam bekerja tidak muncul begitu saja, melainkan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Sinambela (2016:356) ada beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai yaitu :

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin.

Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, jika karyawan merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontibusikan bagi perusahaan. Pegawai yang menerima kompensasi memadai akan dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu berusaha bekerja dengan sebaik-baiknya.

- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

Keteladanan pimpinan sangat penting sekali dalam menegakan kedisiplinaan pegawai, karena dalam lingkungan kerja semua pegawai akan selalu memperhatikan dan mengikuti bagaimana pemimpin menegakan disiplin dirinya, dan bagaimana dia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan, misalkan

aturan jam kerja, maka pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.

3) 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 dapat ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan intruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. 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.

4) Keberanian pimpinan dalam mengambil keputusan atau tindakan

Keberanian pemimpin untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya, dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan merasa terlindungi dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa. Bila pimpinan tidak berani mengambil tindakan padahal pegawai sudah terang-terangan melanggar disiplin, maka akan sangat berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan. Jika tidak ada keberanian pimpinan dalam memberikan hukuman, maka banyak pegawai

yang akan berkata “untuk apa disiplin, sedang orang yang melanggar disiplin saja tidak pernah dikenakan sanksi”.

- 5) Ada atau tidaknya pengawasan pemimpin dalam setiap kegiatan perusahaan.

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, maka sedikit banyak para pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

- 6) Ada tidaknya perhatian kepada para pegawai

Pegawai tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pemimpinnya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar, dan dicarikan jalan keluarnya. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para pegawai akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik, karena dia akan selalu dihormati dan dihargai oleh para pegawainya, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja pegawai.

7) Diciptakan kekuasaan-kekuasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Kebiasaan-kebiasaan positif itu antara lain adalah sebagai berikut :

- a) Saling menghormati, bila bertemu dilingkungan pekerjaan
- b) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para pegawai akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
- c) Seiring mengikut sertakan pegawai dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka.
- d) Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kerja kepada rekan sekerja dengan menginformasikan, kemana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

d. Pendekatan Disiplin Kerja

Ada dua bentuk pendekatan disipliner, yaitu disiplin dengan tradisi dan disiplin bertujuan (Mangkunegara, dalam Sinambela 2012):

1) Pendekatan Disiplin dengan Tradisi

Pendekatan disiplin dengan cara memberi hukuman. Untuk itu, asumsi pendekatan ini adalah (1) disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan. (2) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya. (3) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada

pelanggar maupun kepada pegawai lainnya agar tidak mengikuti pelanggaran yang sama. (4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras. (5) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

2) Pendekatan Disiplin Bertujuan

Apabila diterapkan dengan harapan bukan hanya pemberian hukuman, melainkan lebih bersifat pembinaan. Untuk itu, asumsi pendekatan ini adalah (1) disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai. (2) Disiplin bukanlah suatu hukuman, melainkan lebih mengarah pada pembentukan perilaku positif. (3) Disiplin ditunjukkan untuk perubahan pada perilaku yang lebih baik. (4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

e. Tipe-tipe Disiplin Kerja

Menurut Hariandja (2009:300-303) ada 3 tipe disiplin kerja :

1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan tindakan yang dilakukan untuk mendorong pegawai menaati standar dan peraturan sehingga tidak terjadi pelanggaran, atau bersifat mencegah tanpa ada yang memaksakan yang pada akhirnya akan menciptakan disiplin diri.

2) Disiplin Korektif

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

3) Disiplin Progresif

Disiplin progresif merupakan pengulangan kesalahan yang sama akan mengakibatkan hukuman yang lebih berat.

f. Sanksi Pelanggaran Kerja dalam Disiplin Kerja

Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seseorang, karyawan yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi. Menurut Rivai (2011:831) ada beberapa tingkat dan jenis sanksi pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu :

- 1) Sanksi pelanggaran ringan dengan jenis teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis.
- 2) Sanksi pelanggaran sedang dengan jenis penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, dan penundaan kenaikan pangkat.
- 3) Sanksi pelanggaran berat dengan jenis penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian, dan pemecatan.

B. Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian mengenai pengaruh terhadap kinerja karyawan telah dilakukan. Beberapa penelitian tersebut telah menjadi acuan dalam penelitian ini, diantaranya :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Rosmita dan Kaman Nainggolan, 2015.	Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bintang Mandiri Finance Jawa Barat.	Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Sopar Sihar Imanuel Siagian dan Khuzaini, 2015.	Pengaruh Pelatihan, Kepuasan, Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Armada International Motor Daihatsu Surabaya.	Pelatihan, Kepuasan, kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Winda Lia Septiani, dkk, 2016	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Honda Motor di Cikampek.	Kepemimpinan dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4.	Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani, 2013.	Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama.	Motivasi dan kompensasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5.	Mirza Selvia, 2014.	Pengaruh Motivasi, Disiplin kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja karyawan PT. Inti General Yaja Steel Semarang.	Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Yunita Ratna Sari, 2016.	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap	Motivasi dan Lingkungan Kerja

		Kinerja Karyawan PT. Sasono Anggun Jaya Surabaya.	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Nur Avni Rozalia dkk, 2015	Pengaruh Motivasi kerja dan disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pattindo Malang	Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8.	H. Tamzil Yusuf, 2014.	Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, Motivasi kerja dan Kedisiplinan Terhadap kinerja Karyawan PT. Komatsu Remanufacturing Asia Plant Sudirman Di Departemen Produksi Balikpapan.	Kepemimpinan, komunikasi, Motivasi Kerja dan Kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
9.	Ragil Permansari, 2013.	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap kinerja PT. Anugrah Raharjo Semarang	Motivasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	Selvi Yona Sari, 2017.	Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tigaraksa Satria. Tbk Cabang Padang	Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
11.	Muhammad Ikhlas Khan, 2012	The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees in Bank and Institute was Habib Bank and Federal Urdu University of Arts Science and Technology Islambad.	Pelatihan dan Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
12.	Apalia Ekakoron Anthony, 2017.	Effects of Discipline Management on Employee Performance in an organization the case of country education office human resource department, Turkana county.	Disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2008:169-170). Dengan kata lain jika seorang pemimpin memiliki kepemimpinan yang baik kinerja karyawan akan meningkat dan juga sebaliknya jika seorang pemimpin memiliki kepemimpinan yang buruk kinerja karyawan akan menurun. Hal ini didukung dengan penelitian Rosmita dkk (2015) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Yusuf (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan Wulansari (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu (Rivai, 2011:837). Motivasi merupakan suatu dorongan yang berupa pemberian arahan atau kekuatan untuk menyelesaikan pekerjaannya akan membuat kinerja karyawan menjadi meningkat. Hal ini didukung dengan penelitian Wijaya dkk (2015) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Sari (2016) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh

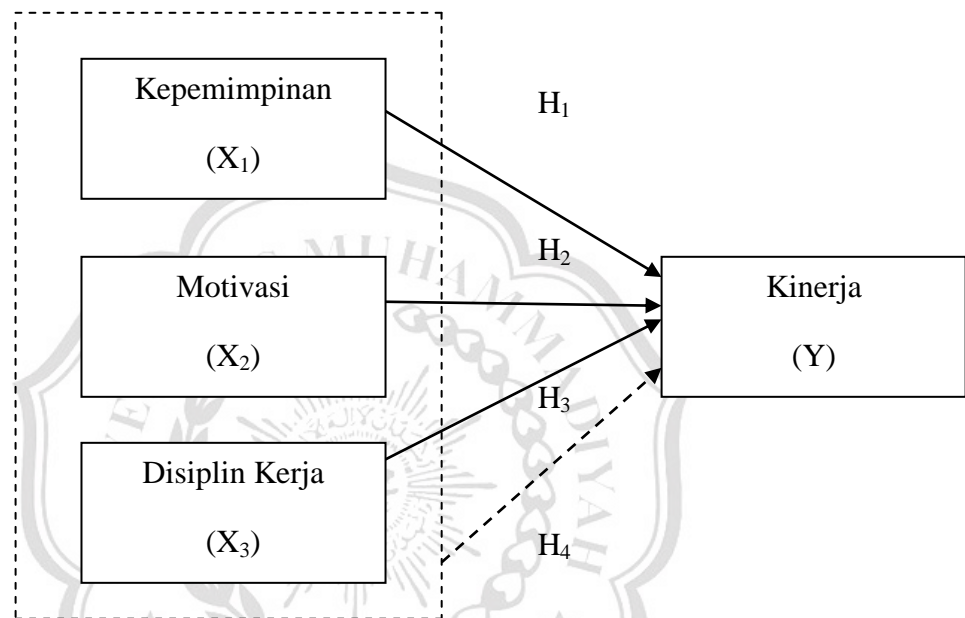
positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Aruan (2013) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Permatasari (2013) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan Khan (2012) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Simamora dalam (Siagian, 2008) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Dengan kata lain jika seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu dan menaati peraturan yang berlaku akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian Sari (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Siagian (2015) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Selvia (2014) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan Anthony (2017) menyatakan bahwa disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Desain Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1
Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Slamet Langgeng Purbalingga.



Keterangan Garis :

—————→ : Hubungan secara parsial

- - - - -→ : Hubungan secara simultan

D. Hipotesis

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H₁ : Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan .
- H₂ : Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₃ : Disiplin Kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₄ : Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.