

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, RERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

A. Kajian Pustaka

1. Kepemimpinan

a. Definisi Kepemimpinan

Mempertahankan karyawan berkualitas yang diperlukan perusahaan untuk tetap berada di dalam perusahaan bukanlah hal yang mudah. Perusahaan harus melakukan serangkaian cara untuk memelihara karyawan-karyawan tersebut. Memotivasi karyawan untuk bekerja pada tingkat terbaiknya dalam mencapai tujuan perusahaan juga bukanlah hal yang mudah. Faktor kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja dengan sebaik-baiknya di dalam suatu perusahaan. Kepemimpinan di dalam suatu organisasi harus diterapkan dengan hati-hati dan penuh pertimbangan agar mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan dan membuat karyawan enggan pergi ke perusahaan lain

Handoko (2010:125) menyatakan kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Hasibuan (2012:294) secara teoritis kepemimpinan (*leadership*) merupakan hal yang sangat penting dalam manajerial, karena kepemimpinan maka proses manajemen akan berjalan dengan baik dan pegawai akan bergairah dalam melakukan tugasnya.

Hemphill, Coons (dalam Gary YukL, 2010) mendefinisikan *Leadership* (kepemimpinan) sebagai perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama. Robbins (2012:488) menyampaikan bahwa, “*Leadership is what leaders do. It’s process of leading a group and influencing that group to achieve it’s goals*”. “Kepemimpinan adalah gaya pemimpin lakukan. Itu adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhinya untuk mencapai tujuan.”

Dari beberapa pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan kepemimpinan adalah suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Ada beberapa tipe kepemimpinan yang diutarakan oleh G.R Terry yang kembali dikutip oleh Suwatno dan Priansa (2010:156) , yaitu:

- 1) Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*): Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

- 2) Kepemimpinan Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*): Dalam tipe ini hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.
- 3) Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*): Dalam tipe ini pimpinan melakukan hubungan dengan bawahannya dengan sewenang-wenang sehingga sebetulnya bawahannya melakukan semua perintah bukan karena tanggung jawab tetapi lebih karena rasa takut.
- 4) Kepemimpinan Kebapakan (*Paternal Leadership*): Tipe kepemimpinan ini tidak memberikan tanggung jawab kepada bawahan untuk bisa mengambil keputusan sendiri karena selalu dibantu oleh pemimpinnya, hal ini berakibat kepada menumpuknya pekerjaan pemimpin karena segala permasalahan yang sulit akan dilimpahkan kepadanya.
- 5) Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*): Dalam setiap permasalahan pemimpin selalu menyertakan pendapat para bawahannya dalam pengambilan keputusan, sehingga mereka akan merasa dilibatkan dalam setiap permasalahan yang ada dan merasa bahwa pendapatnya selalu diperhitungkan, dengan begitu mereka akan melaksanakan tugas dengan rasa tanggung jawab akan pekerjaannya masing-masing.

6) Kepemimpinan Bakat (*Indigenous Leadership*): Pemimpin tipe ini memiliki kemampuan dalam mengajak orang lain, dan diikuti oleh orang lain. Para bawahan akan senang untuk mengikuti perintah yang diberikan karena pembawaannya yang menyenangkan

c. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Kartono (2011:93), fungsi dari kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervise/pengawasan yang efisien, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang dituju, sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Menurut Suwatno dan Priansa (2011:149), seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang mampu menampilkan dua fungsi penting, yaitu fungsi tugas dan fungsi pemeliharaan. Fungsi tugas berhubungan dengan segala sesuatu yang harus dilaksanakan untuk memilih dan mencapai tujuan-tujuan secara rasional, tugas-tugas tersebut antara lain menciptakan kegiatan, mencari informasi, memberi informasi, memberikan pendapat, menjelaskan, mengkoordinasikan, meringkaskan, menguji kelayakan, mengevaluasi, dan mendiagnosis. Fungsi pemeliharaan berhubungan dengan kepuasan emosi yang diperlukan untuk mengembangkan dan memelihara kelompok, masyarakat atau untuk keberadaan organisasi. Beberapa fungsi tersebut antara lain

mendorong semangat, menetapkan standar, mengikuti, mengekspresikan perasaan, menciptakan keharmonisan, dan mengurangi ketegangan

Jika disederhanakan fungsi kepemimpinan adalah memastikan karyawannya mendapatkan segala kebutuhan dalam kegiatan kerja, yang selanjutnya akan melancarkan proses pencapaian tujuan organisasi.

d. Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Menurut Ardana, dkk (2011:180) seorang pemimpin atau eksekutif seyogianya memiliki pengetahuan dan keterampilan dasar :

- 1) Teknis: paham dan kompeten dalam kegiatan atau area tertentu yang menyangkut prosedur, teknik dan prosedur pengelolaanya
- 2) Menguasai humor skills: mampu bekerjasama dengan orang lain sebagai bagian dari kelompoknya
- 3) Keterampilan Konseptual : sebagai organisasi sebagai suatu sistem dalam berbagai fungsi organisasi saling tergantung
- 4) Komunikatif: terampil berkomunikasi dengan orang lain.

2. Motivasi Kerja

a. Definisi motivasi

Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan SDM. Karena itulah sangat penting untuk disadari, adanya teknik teknik untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja karyawan. Salah satunya adalah dengan memberikan motivasi kepada bawahan, agar bawahan dapat melaksanakan tugas sesuai uraian tugas dan pengarahan.

Amstrong (2010:24) mengemukakan, “motivasi bisa didefinisikan sebagai perilaku yang berorientasi tujuan”. Karyawan merasa termotivasi, apabila merasa tindakannya mengarah pada suatu pencapaian tujuan dan imbalan berharga yang akan memuaskan kebutuhan-kebutuhan mereka.

Menurut Ardana, dkk (2012:193) menyatakan, “ motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau tidak pada hakekatnya ada secara internal dan eksternal yang dapat positif atau negatif untuk mengarahkan sangat bergantung kepada ketangguhan manajer. Bangun (2012:313), “ motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk memengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, motivasi kerja adalah : cara untuk mendorong seseorang atau karyawan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan sesuai dengan pengarahan.

b. Teori-Teori Motivasi

Setiap pimpinan organisasi pasti akan mendambakan suatu keadaan dimana semua anggota organisasi yang dipimpinya memiliki gairah kerja dan produktivitas yang tinggi. Beberapa teori motivasi yang telah dicetuskan oleh para ahli berikut ini dapat dimanfaatkan sebagai acuan dasar dalam memotivasi anggota organisasi diantaranya sebagai berikut ;
(Ardana,dkk 2012:194-197)

1) Teori X dan Y

Teori X dan Y pertama dikemukakan oleh Douglas Mc Gregor. Dalam teori ini akan dikemukakan dua pandangan berbeda mengenai manusia, pada dasarnya yang satu adalah negatif yang ditandai dengan teori X, dan yang lainnya adalah bersifat positif yang ditandai dengan teori Y. Mc Gregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai sifat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan dengan asumsi-asumsi tertentu.

Teori X

- a) Karyawan tidak menyukai kerja dan akan berusaha menghindarinya
- b) Dimotivasi dengan cara dipaksa, diawasi secara ketat
- c) Karyawan menghindari tanggung jawab dan pengarahan formal
- d) Sedikit mempunyai ambisi

Teori Y

- a) Karyawan memandang kerja sama wajarnya dengan istirahat dan bermain
- b) Dimotivasi dengan cara diberi pengarahan
- c) Karyawan belajar menerima pengarahan dan berusaha bertanggung jawab
- d) Mampu mengambil keputusan yang inovatif

2) Teori Abraham Maslow

Teori yang dikenal dengan Teori Jenjang Kebutuhan mengungkapkan bahwa kebutuhan manusia dapat dikategorikan dalam lima jenjang dari yang paling rendah hingga jenjang yang paling tinggi. Jenjang kebutuhan menurut Maslow ini dapat digambarkan sebagai berikut



GAMBAR 2.1 TEORI JENJANG KEBUTUHAN MASLOW

Sumber : I Komang Ardana dan Ni Wayan(2012)

- a) Kebutuhan Fisiologis. Kebutuhan fisiologis sebagai kebutuhan yang paling mendasar berkaitan langsung dengan keberadaan atau kelangsungan hidup manusia .
- b) Kebutuhan Rasa Aman. Bentuk dr kebutuhan rasa aman yang paling mudah disimak adalah keinginan manusia untuk terbebas dari bahaya yang mengancam kehidupan..
- c) Kebutuhan sosial. Manusia adalah mahluk sosial sehingga suka bahkan butuh berhubungan dengan orang lain dan menjadi bagian dari yang lain. dalam suatu dalam organisai merupakan gejala umum yang terjadi.

- d) Kebutuhan penghargaan. Melalui berbagai macam upaya, orang ingin dirinya dipandang penting. Hal ini merupakan salah satu dari kebutuhan penghargaan ini.
- e) Kebutuhan aktualisasi diri. Aktualisasi diri merupakan kebutuhan manusia yang paling tinggi dalam hirarki. Pada hakekatnya kebutuhan ini mendorong orang untuk mampu melakukan apa yang dia mampu lakukan dalam perwujudan diri yang terbaik

3) Teori ERG

Alderfer memformulasikan Teori Jenjang Kebutuhan Maslow dengan melakukan modifikasi dan pengurangan dari lima tingkatan menjadi tiga tingkatan atau jenjang kebutuhan yang beliau beri nama kebutuhan eksistensi (existence), hubungan (relatedness) dan pertumbuhan (growth).

4) Teori Kebutuhan Mc Clelland

Teori ini disebut juga teori prestasi. McClelland dalam teorinya menekankan bahwa kebutuhan seseorang itu terbentuk melalui proses belajar dan diperoleh dalam interaksinya dengan lingkungan. Pendekatan Mc Clelland terhadap motivasi ini menekankan pentingnya tiga macam kebutuhan yaitu :

- a) *Need for Achievement* (nAch). Kebutuhan akan prestasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien, memecahkan masalah, atau bertanggung jawab atas orang lain.

- b) *Need for Power (nPow)*. Kebutuhan akan kekuasaan yaitu keinginan untuk mengawasi atau mengendalikan orang lain, mempengaruhi perilaku mereka, atau bertanggung jawab atas orang lain
- c) *Need for Affiliation (nAff)*. Kebutuhan akan afiliasi yaitu keinginan untuk membangun dan memelihara hubungan yang bersahabat dan hanhat dengan orang lain.

5) Teori Dua Faktor

Herzberg mengembangkan suatu teori yang disebut teori dua faktor, Faktor higienis yaitu faktor-faktor yang dapat menyebabkan atau mencegah ketidakpuasan. Faktor motivasi yaitu faktor faktor yang betul betul membawa pada pengembangan sikap positif dan merupakan pendorong pribadi.

6) Teori Harapan

Pencetus teori harapan ini adalah Vroom yang mengungkapkan perihal upaya kerja yang dilakukan orang dalam lingkungan kerjanya. Sesuatu yang mendasar yang ingin di jawab oleh teori ini adalah: Apa yang menentukan kemauan seseorang untuk mencurahkan tenaga dan pikiran dalam menjalankan tugas dari organisasi. Dalam menerapkan teori harapan ini seorang pemimpin wajib memahami tiga hal berikut ini

- a) Harapan (*Expextancy*). Paham seseorang bahwa dengan bekerja ia akan dapat mencapai berbagai tingkatan kinerja.
- b) Instrumentalis (*Instrumentality*). Paham seseorang bahwa berbagai hasil kerja akan timbul sebagai akibat dari pelaksanaan tugas.

c) Valensi (*Valence*). Nilai yang diberikan seseorang pada hasil kerja tersebut.

7) *Job Enrichment*

Job enrichment merupakan upaya konkret untuk menjadikan sesuatu pekerjaan itu lebih “*challenging and rewarding*” sehingga dengan demikian juga lebih “*motivating*” . Namun harus disadari bahwa pada akhirnya sudut pandang pribadi anggota organisasi yang menentukan. Lima dimensi utama yang perlu dipertimbangkan dalam menerapkan job enrichment adalah hal berikut:

- a) *Variety*. Kemungkinan yang tersedia bagi seseorang untuk melakukan operasi pekerjaan yang berbeda yang pada umumnya menuntut keterampilan yang berbeda pula.
- b) *Task Identity*. Pemberian kesempatan kepada seseorang untuk melakukan operasi pekerjaan secara penuh atau hingga selesai
- c) *Task Significance*. Dimensi ini berkaitan dengan dampak yang ditimbulkan sesuatu pekerjaan terhadap orang lain.ditinjau dari sudut pandang yang melakukan pekerjaan itu sendiri
- d) *Autonomy*. Karakteristik pekerjaan yang memungkinkan seseorang mengawasi dan mengendalikan permasalahannya sendiri.
- e) *Feedback*. Informasi yang menunjukn seberapa jauh seseorang dalam pekerjaannya.

c. Sumber Motivasi

Bangun (2012:313) menyatakan motivasi bersumber dari dalam diri dan dari luar orang yang bersangkutan :

- 1) Motivasi Intrinsik (*Intrinsic Motivation*) : Motivasi yang bersumber dari dalam diri pekerja berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya.
- 2) Motivasi Ekstrinsik (*Extrinsic Motivation*): Dorongan kerja yang bersumber dari luar diri pekerja, yang berupa kondisi yang mengharuskannya melaksanakan suatu pekerjaan yang maksimal.

d. Dimensi dan Indikator Motivasi

Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Douglas Mc Gregor terkenal dengan teori X dan Y.

- 1) Menurut teori X ada empat asumsi yang dipegang manajer adalah sebagai berikut :
 - a) Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan akan mencoba menghindarinya.
 - b) Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
 - c) Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
 - d) Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.

2) McGregor menjadikan empat pandangan positif yang disebut teori Y, yaitu :

- a) Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat dan bermain
- b) Orang-orang akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri jika mereka komit pada sasaran
- c) Kebanyakan orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab
- d) Kemampuan untuk mengambil kepuasan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen

3. Disiplin Kerja

a. Definisi disiplin kerja

Disiplin lebih banyak bersumber dari dalam diri karyawan sendiri, yang diperlihatkan mereka dalam bentuk mematuhi dan mentaati peraturan yang berlaku dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu, disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Untuk lebih memahami mengenai kedisiplinan berikut saya tampilkan pengertian kedisiplinan menurut para ahli :

Menurut Hasibuan (2014:193), “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan \norma-norma sosial yang berlaku”. Ardana, dkk (2012:134) mengemukakan, “Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya.’

Menurut Rivai (2011:824) disiplin kerja adalah sebagai berikut: “Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.” Jadi dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu usaha dari manajemen organisasi perusahaan untuk menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan tanpa terkecuali.

b. Gejala Tidak Tegaknya Disiplin

Tegaknya disiplin tergantung pada semua orang yang ada dalam perusahaan, karena ia akan melibatkan semua orang, yaitu orang-orang yang ingin selalu teratur dan terjamin kepentingannya dalam bekerja. Oleh karena itu, para karyawanpun harus memberikan partisipasinya untuk tegaknya disiplin kerja ini dalam perusahaan. Menurut Ardana, dkk

(2012:134), suatu perusahaan yang tidak di topang oleh tegaknya disiplin, terlihat pada gejala-gejala berikut :

- 1) Tingkat kemangkiran tinggi
- 2) Para karyawan tidak mempunyai semangat dan gairah kerja
- 3) Prestasi kerja menurun
- 4) Tujuan perusahaan yang telah ditetapkan tidak akan terjadi.

c. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Tegaknya Disiplin

Ardana, dkk(2012:134) mengemukakan faktor faktor yang dapat mempengaruhi tegaknya disiplin dalam perusahaan antara lain sebagai berikut :

- 1) Pemberian tingkat kompensasi yang cukup memadai
- 2) Adanya perhatian terhadap kesulitan para karyawan
- 3) Adanya penghargaan terhadap prestasi
- 4) Adanya keragaman peraturan disiplin yang berlaku untuk semua orang
- 5) Adanya keteladanan pimpinan
- 6) Penerapan disiplin yang bersifat mendidik
- 7) Adanya keberanian pimpinan untuk menindak yang melanggar disiplin.

d. Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja

Menurut Ardana, dkk (2012:135) tujuan utama pembinaan disiplin kerja adalah demi kontinuitas perusahaan sesuai dengan motif yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok. Secara khusus pembinaan disiplin kerja para tenaga kerja, dengan tujuan antara lain sebagi berikut :

- 1) Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijaksanaan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
- 2) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya
- 4) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan
- 5) Follow up dari hal-hal tersebut di atas para tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun panjang.

e. Dimensi dan Indikator Disiplin Kerja

Indikator-Indikator disiplin kerja menurut Mangkunegara (dalam Sinambela 2012:239) adalah sebagai berikut:

- 1) *Preventif Dicipline* (disiplin preventif), yaitu adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi peraturan dan aturan kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Dalam hal ini, disiplin preventif bertujuan untuk menggerakkan dan mengarahkan agar pegawai bekerja berdisiplin. Cara preventif dimaksudkan agar

pegawai dapat memelihara disiplin dirinya terhadap peraturan-peraturan organisasi. Pedoman dalam melakukan tindakan pendisiplinan preventif adalah :

- a) Kehadiran
- b) Penggunaan Jam Kerja
- c) Tanggung Jawab

2) *Correctif Dicipline* (disiplin korektif) yaitu suatu upaya penggerakan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkannya agar tetap mematuhi berbagai peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada organisasi. Dalam disiplin korektif pegawai yang melanggar disiplin akan diberikan sanksi yang bertujuan agar pegawai tersebut dapat memperbaiki diri dan mematuhi peraturan yang ditetapkan. Pedoman dalam melakukan tindakan pendisiplinan korektif adalah :

- a) Peringatan
- b) Segera dan secepat mungkin
- c) Konsisten
- d) Impersonal

3) *Progresif Dicipline* (disiplin progresif) yaitu tindakan atau proses pendisiplinan, dimana sang manajer menggunakan paksaan dan tekanan seminimal mungkin untuk memecahkan masalah kinerja. Tetapi ia akan menerapkan konsekuensi bila upaya pemecahan

masalah yang lebih kooperatif tidak mendapatkan hasil. Jadi proses ini dimulai secara halus dan bersifat sportif. Kemudian bila masalah terus ada, digunakan sedikit lebih banyak lagi kekuasaan manajerial. Pada tingkat yang paling ekstrem, disiplin progresif dapat berakibat pada pemecatan pegawai. Ini merupakan penggunaan kekuasaan manajerial yang paling dahsyat. Akan tetapi, harus mencari terlebih dahulu solusi-solusi yang kooperatif sifatnya, dan juga kerja sama, karena tindakan sepihak cenderung menyebabkan kerugian pada semua orang. Pedoman dalam melakukan tindakan pendisiplinan progresif adalah :

- a) Teguran Lisan
- b) Teguran Tertulis
- c) Hukuman Berat
- d) Diberhentikan dari pekerjaan

4. Kinerja Karyawan

a. Definisi kinerja

Menurut Bangun (2012:231), “Kinerja (performance) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Sedangkan menurut Sager, dkk (1993) p. 40 dalam jurnal *The Relationship between person job and job performance* Rosli mahmmod (2011) mengemukakan, “Synonymous with behaviour which is something that people actually does and can be observed”

Mangkunegara (2010: 67) mengatakan, “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan hasil pekerjaan secara kualitas dan kuantitas yang dapat diamati atau diukur yang berhubungan dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

b. Evaluasi Kinerja Karyawan

Evaluasi atau penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (1993:394) yang kembali dikutip oleh Suwatno dan Priansa (2011:197), merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Menurut Ardana, dkk (2012) mengemukakan, “Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui organisasi organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”.

Menurut Daoanis (2012) menyatakan, *“Performance appraisal is one element of the performance management process which involves different measurements throughout the organizations but it is the element which is important if organization is to take advantage of their most important asset employees and gain human capital advantage.”*

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan penilaian kinerja adalah Proses evaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan yang dilakukan secara sistematis, untuk mendapatkan keuntungan dari asset yang paling berharga yaitu karyawan

c. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Ardana, dkk (2012:127-129) metode penilaian kinerja dibagi menjadi dua yaitu penilaian berorientasi masa lalu dan penilaian berorientasi masa depan

1) Metode Penilaian Prestasi Kerja Masa Lalu.

- a) Rating Scale : Evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Formulir penilaian diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja. Kelebihan metode ini adalah penilai hanya memerlukan sedikit latihan, tidak memakan waktu, dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar. Sedangkan kelemahan metode ini kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja.
- b) Checklist : metode penilaian checklist dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Departemen personalia memberikan bobot pada item-item yang berbeda pada checklist. Pemberian bobot ini memungkinkan penilaian dapat dikuantifikasikan sehingga total dapat ditentukan. Kebaikan checklist adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas dan terstandarisasi. Kelemahan meliputi penggunaan kriteria kepribadian disamping kriteria prestasi kerja,

kemungkinan terjadinya bias penilai dan penggunaan bobot yang tidak tepat.

- c) Metode Peristiwa Kritis : metode ini merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan. Catatan ini disebut peristiwa kritis. Berbagai peristiwa dicatat oleh penyelia selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesalahan kesan terakhir. Kelemahan metode ini adalah bahwa agar atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subjektif
- d) Tes dan Observasi Prestasi Kerja : bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes dapat tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus reliable dan valid
- e) Metode Evaluasi Kelompok : metode-metode penilaian kelompok berguna untuk mengambil keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai untuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek. Berbagai metode evaluasi kelompok diantaranya adalah : Metode *ranking, Grading, Point Allocation Method.*
- 2) Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan.

- a) Penilaian Diri : teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri, jika karyawan menilai dirinya, perilaku *defensive* cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.
- b) Penilaian Psikologi : terdiri dari wawancara mendalam, tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung dan review evaluasi-evaluasi lainnya. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan dan karakteristik-karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan dapat membantu untuk memperkirakan prestasi kerja di waktu yang akan datang.
- c) *Pendekatan Management By Objective* (MBO) : inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.
- d) Teknik Pusat Penilaian : suatu bentuk penilaian karyawan yang distandarisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai.

d. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Bangun (2012:232-233) penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain, evaluasi antarindividu dalam organisasi, pengembangan dalam diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi

1) Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja di setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*job transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi dan demosi sampai tindakan pemberhentian.

2) Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan

3) Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada di dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem lainnya. Oleh karena itu sistem dalam organisasi harus dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dan individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim,

perencanaan sumber daya manusia, penentu dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

e. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat ditentukan sebagai dasar penilaian setiap pekerjaan. Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Menurut Bangun (2012) suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran.

1) Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk mengerjakannya atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

2) Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat

mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut

3) Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga memengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Pada indikator ini karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4) Kehadiran

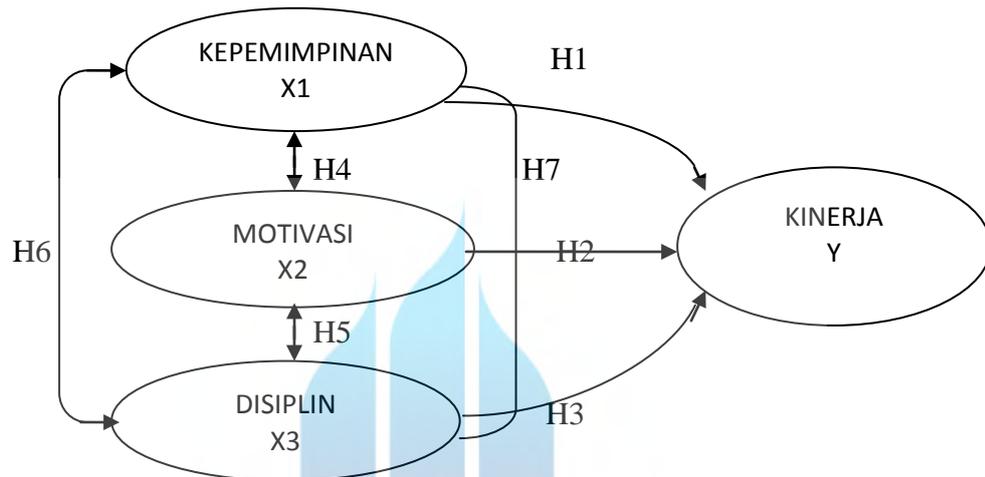
Suatu pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya

5) Kemampuan Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

B. Rerangka Pemikiran

Pengaruh kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini



GAMBAR 2.2 RERANGKA PEMIKIRAN

C. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah, maka peneliti dapat mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

1. H1: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Persero Tbk Cabang Kramatjati .
2. H2: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank BRI Persero Tbk Cabang Kramatjati.
3. H3: Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT Bank BRI Persero Tbk Cabang Kramatjati.
4. H4: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai PT Bank BRI Persero Tbk Cabang Kramatjati.

5. H5: Motivasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai PT Bank BRI Persero Tbk Cabang Kramatjati.
6. H6: Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai PT Bank BRI Persero Tbk Cabang Kramatjati.
7. H7: Kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bank BRI Persero Tbk Cabang Kramatjati.

D. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah dilakukan oleh para peneliti untuk melihat pengaruh dari beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil dari penelitian tersebut yang selanjutnya dijadikan landasan dalam penelitian dan menunjukkan sudah sejauh mana penelitian mengenai kinerja karyawan dilakukan.

Hasil dari penelitian-penelitian terdahulu ini kemudian akan menghasilkan kesimpulan sementara (hipotesis) bagi penelitian ini. Selain berpatokan kepada pendapat-pendapat para ahli mengenai variabel yang diteliti, untuk memperkuat landasan dalam melakukan penelitian ini dan bisa menyimpulkan hipotesis, peneliti mengumpulkan beberapa penelitian sebelumnya. Penelitian yang dikumpulkan meneliti mengenai variabel kepemimpinan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

Di bawah ini adalah resume dari beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli sebelumnya tentang kinerja karyawan dengan

beberapa variabel lain yang mempengaruhinya selain kepemimpinan dan motivasi kerja, berikut ini :

TABEL 2.1 PNEELITIAN TERDAHULU

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1. Frederick Binfor, Sampson Kwadwo Boateng, Edith Anokor Abbey , Samuel Adu Osei, dkk (2013)	<i>The Effect of Leadership Styles and Motivation On Employee Performance in Public Institution : Evidence From Ghana</i>	Dalam analisis data yang dikumpulkan dari berbagai sumber data yaitu kuesioner, wawancara dan sumber dokumenter lain, kita menyimpulkan bahwa, kepemimpinan, manajemen yang baik dan motivasi membantu untuk mengembangkan kerja sama tim dan integrasi individu atau kelompok dalam mencapai tujuan. Pimpinan membantu motivasi intrinsik dengan menekankan pentingnya pekerjaan yang dilakukan
2. Kiruja EK (2013)	<i>Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya</i>	Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Apabila ingin meningkatkan kinerja, motivasi harus terlebih dahulu ditingkatkan
3.Christian Katiandagho Mandey Lisbeth (2013)	Pengaruh Disiplin Kejra, Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah	1.Disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT.PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo Area Manado. 2. Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT.PLN

	Sulutenggo Area Manado	<p>(Persero) Wilayah Sulutenggo Area Manado.</p> <p>3. Motivasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT.PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo Area Manado.</p> <p>4. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara bersama-sama disiplin kerja, kepemimpinan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT.PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo Area Manado</p>
4.Vico Wentri Rumondor (2013)	Motivasi, Disiplin kerja, Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Minahasa Selatan	<p>Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:</p> <p>1. Motivasi, disiplin kerja dan kepemimpinan secara bersama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Minahasa Selatan. Hasil ini berarti produktivitas kerja pegawai nilainya positif tanpa dipengaruhi oleh motivasi, disiplin kerja dan kepemimpinan.</p> <p>2. Motivasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Minahasa Selatan. Hasil ini berarti motivasi mempengaruhi secara positif terhadap produktivitas kerja akan tetapi nilainya tidak signifikan terhadap produktivitas kerja para pegawai.</p> <p>3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Minahasa</p>

		<p>Selatan. Hasil ini berarti disiplin kerja mempengaruhi secara positif terhadap produktivitas kerja dan nilainya signifikan terhadap produktivitas kerja para pegawai.</p> <p>4. Kepemimpinan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap produktivitas kerja pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Minahasa Selatan. Hasil ini berarti kepemimpinan mempengaruhi secara positif terhadap produktivitas kerja akan tetapi nilainya tidak signifikan terhadap produktivitas kerja para pegawai</p>
5. Osabiya, Babatunde Joseph (2015)	<i>The Effect of Employees' Motivation on Organizational Performance</i>	<p>Temuan ini mengungkapkan bahwa ada jelas Perbedaan antara pekerja termotivasi dengan baik dan mereka yang tidak. Ini berarti bahwa pekerja yang termotivasi memiliki rasa memiliki, pengakuan dan prestasi. Karena mereka sangat termotivasi, mereka akan menjalankan fungsi mereka dengan semua rasa tanggung jawab, kerendahan hati dan efisiensi.. Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan motivasi karyawan</p>
6. Hasan Anggawana (2010)	Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten	<p>1. Dari perhitungan statistik variabel X (motivasi) dengan variabel Y (disiplin kerja) didapat angka koefisien korelasi Rank Spearman sebesar 0,7416 yang berarti terdapat pengaruh positif dan searah antara motivasi dan disiplin kerja karyawan.</p>

		2. Jika motivasi terhadap karyawan diberikan secara efektif maka disiplin kerja karyawan akan meningkat
7. I Gusti Ngurah Truly Mahendra (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Perawat Pelaksana Di Ruang Inap RSJ Menur Surabaya	1. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan signifikan memengaruhi disiplin kerja perawat pelaksana di ruang rawat inap RSJ Menur Surabaya, dengan t statistik sebesar 5,192196 (>1,96). Hal ini menunjukkan bahwa cukup besar peranan faktor kepemimpinan atas disiplin kerja para perawat pelaksana di ruang rawat inap. Faktor-faktor Kejujuran dan integritas, dorongan personal dan energi, keinginan untuk memimpin, percaya diri, kemampuan kognitif, karisma, fleksibilitas dan adaptivitas, kesayangan dan kehangatan positif, kreatifitas dan originalitas, serta pengetahuan tentang bisnis adalah faktor-faktor pembentuk variabel kepemimpinan
8. Reni (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada UD Surya Phone di Samarinda	Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan UD. Surya Phone di Samarinda. Adanya pembahasan mengenai indikator kemampuan berkomunikasi terdapat 43% responden yang menjawab kurang mampu. Berbicara masalah kemampuan berkomunikasi,

		antara kepemimpinan dan karyawannya terkadang ada yang tidak memahami adanya intruksi dari atasan, yang dimana sudah jelas adanya modul/arahan yang telah diberikan oleh perusahaan tetapi faktanya masih terdapat 43% responden yang belum melaksanakan pekerjaan yang tidak jelas dilakukan.
--	--	--

