

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori Dasar Gaya Kepemimpinan

2.1.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya mempunyai perilaku yang berbeda-beda dalam memimpin bawahan mereka, perilaku para pemimpin itulah yang disebut sebagai gaya kepemimpinan. Pemimpin adalah orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu (PARTININGSIH, 2014, p. 1789). Kepemimpinan adalah suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan (PARTININGSIH, 2014, p. 1789). Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat (PARTININGSIH, 2014, p. 1791). Model kepemimpinan merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin, karena model kepemimpinan akan efektif jika disesuaikan dengan tingkat kematangan anak buah. Perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang itu disebut gaya kepemimpinan (PARTININGSIH, 2014, p. 1790).

Ada tiga jenis gaya kepemimpinan, yaitu (Badeni, 2017, pp. 150–151) :

1. *Autocratic leaders* yang memusatkan kekuasaan dan pembuatan keputusan oleh dia sendiri.

2. *Participative leaders* mendesentralisasikan otoritas kepada bawahan.
3. *Free-rein leaders* menghindari kekuasaan dan tanggung jawab.

2.1.2. Pengertian Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif didefinisikan seorang pemimpin mengikutsertakan anak buah bersama-sama berperan didalam proses pengambilan keputusan. Model kepemimpinan seperti ini diterapkan apabila tingkat kematangan anak buah berada pada taraf kematangan moderat sampai tinggi. Mereka mempunyai kemampuan, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri. Kepemimpinan partisipatif, yaitu jika seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan (PARTININGSIH, 2014, p. 1791). Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang memberikan ruang dan peran secara signifikan kepada bawahan dalam menjalankan aktivitas proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang memiliki gaya partisipatif mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalannya, selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya dari bawahan, dan mempunyai niat untuk mempergunakan pendapat bawahan serta konstruktif (PARTININGSIH, 2014, p. 1791). Gaya kepemimpinan partisipatif memiliki kekuatan untuk memotivasi bawahannya, dengan meningkatnya motivasi kerja tersebut dan pemimpin melaksanakannya dengan persuasif maka akan terciptanya kerjasama yang serasi antara pemimpin dan bawahan, menumbuhkan loyalitas bawahan, dan yang

terpenting yaitu mampu menumbuhkan partisipasi bawahan(PARTININGSIH, 2014, p. 1793).

2.1.3. Manfaat Gaya Kepemimpinan Partisipasif

Manfaat gaya kepemimpinan partisipasif yang baik adalah kualitas dari keputusan yang diambil cenderung lebih baik karena karyawan mempunyai informasi atau pengetahuan yang mungkin tidak diketahui oleh pemimpin, adanya kerjasama atau diskusi dalam mencari suatu pemecahan masalah yang efektif untuk masalah yang sedang dihadapi, dan karyawan akan merasa lebih termotivasi apabila persepsi atau pendapat mereka diterima dan digunakan sebagai keputusan akhir dalam sebuah pemecahan masalah.

2.1.4. Indikator Gaya Kepemimpinan Partisipasif

Terdapat tiga indikator gaya kepemimpinan partisipasif, yaitu (PARTININGSIH, 2014, p. 1790):

1. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah atau dengan kata lain apabila pemimpin akan mengambil keputusan, dilakukan setelah adanya saran dan pendapat dari bawahan.
2. Pemimpin memberikan keleluasaan bawahan untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Motivasi yang diberikan kepada bawahan tidak hanya didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan ekonomis, melainkan juga didasarkan

atas pentingnya peranan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

2.2. Teori Dasar Motivasi Kerja

2.2.1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan keinginan seseorang melakukan sesuatu akibat dorongan dari diri sendiri maupun dari luar diri karyawan. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan karyawan untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Motivasi merupakan salah satu hal yang sangat penting didalam perilaku seseorang. Agar seseorang mampu memotivasi seseorang, ia perlu memahami bagaimana motivasi itu terbentuk (Badeni, 2017, p. 76). Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai motivasi kerja maksimal. Motivasi kerja dapat memberi energi yang menggerakkan segala potensi yang ada, menciptakan keinginan yang tinggi dan luhur serta meningkatkan kegairahan dan kebersamaan. Pemberian motivasi dengan tepat akan dapat menimbulkan semangat, gairah dan keikhlasan kerja dalam diri seseorang.

Meningkatnya kegairahan dan kemauan untuk bekerja dengan sukarela tersebut akan menghasilkan pekerjaan yang lebih baik, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja. Motivasi kerja adalah kemauan untuk berbuat sesuatu. Sedangkan motif adalah kebutuhan, keinginan, dorongan untuk berbuat sesuatu (Sitepu, 2013, p. 1126).

2.2.2. Prinsip Motivasi Kerja

Seorang pimpinan dalam menetapkan suatu kebijakan dalam memberikan kesempatan motivasi kepada bawahan baik yang bersifat material maupun non material harus didasarkan pada prinsip-prinsip motivasi. Terdapat 5 prinsip-prinsip dalam motivasi kerja sebagai berikut (Nasution, 2013, p. 6):

1. Prinsip partisipasi dengan cara memberikan kesempatan pada pegawai untuk menentukan tujuan yang akan dicapai.
2. Prinsip komunikasi dengan cara mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan pencapaian tugas.
3. Prinsip mengakui andil bawahan dengan memberikan pengakuan bahwa pegawai mempunyai andil dalam usaha mencapai tujuan.
4. Prinsip pendelegasian wewenang dengan memberikan otoritas untuk sewaktu-waktu mengambil keputusan terhadap apa yang diinginkan oleh pegawai.
5. Prinsip memberi perhatian dengan memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan oleh pegawai.

2.2.3. Indikator Motivasi Kerja

Menurut David Mc Clelland motivasi kerja memiliki 3 indikator, yaitu (Badeni, 2017, p. 82) :

1. Kebutuhan Berprestasi (*Need for Achievement*)
2. Kebutuhan Berkuasa (*Need for Power*)

3. Kebutuhan Afliasi (*Need for Affiliation*)

2.2.4. Manfaat Motivasi Kerja

Sebagai dorongan untuk bekerja itu sendiri, motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap semangat kerja seseorang. Orang yang memiliki motivasi untuk bekerja akan lebih berkomitmen didalam pekerjaan. Secara langsung, semangat kerja tersebut akan meningkatkan kinerja seseorang. Semakin besar kinerja seorang karyawan, maka produktivitas mereka akan meningkat. Hal ini tentu berpengaruh secara langsung terhadap kemampuan seseorang, terutama dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka. Dapat disimpulkan bahwa motivasi itu penting karena memengaruhi semangat kerja, produktivitas karyawan, pendapatan kerja, dan terjaminnya kesejahteraan pekerja.

2.3. Teori Dasar Disiplin Kerja

2.3.1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu di mana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan, kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (Sinambela, 2012, p. 238) Disiplin merupakan kesediaan seseorang yang timbul dengan kesadaran sendiri untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Sedangkan, (Indah Puji Hartatik, 2014,p.183) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma yang berlaku. Jadi, berdasarkan definisi diatas, dapat kita simpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sarana atau alat

yang digunakan pemimpin untuk berinteraksi dengan karyawan guna menumbuhkan kesadaran diri serta kemampuan kerja karyawan sesuai tujuan dan peraturan perusahaan yang telah berlaku.

2.3.2. Prinsip Disiplin Kerja

(Sinambela, 2012, pp. 245–246) mengemukakan bahwa penegakan disiplin adalah keharusan bagi organisasi. Sebaiknya peraturan perusahaan yang telah ditetapkan haruslah dijalankan sesuai dengan ketentuan yang berlaku tanpa memandang siapa yang melanggar peraturan tersebut dengan begitu semua anggota akan patuh terhadap peraturan yang berlaku. Menurut Indah Puji Hartatik, 2014, p. 188) ada beberapa prinsip-prinsip disiplin yang perlu dikembangkan, yaitu sebagai berikut:

1. **Pemimpin Mempunyai Perilaku Positif**

Untuk mendapat menjalankan disiplin yang baik dan benar, seorang pemimpin harus dapat menjadi role model/ pantunan bagi bawahannya.

2. **Penelitian yang Cermat**

Dampak dari tindakan indisipliner cukup serius dan pimpinan harus memahami akibatnya. Oleh karena itu, data dikumpulkan secara faktual, dapatkan informasi dari staf yang lain, tanyakan secara pribadi rangkaian pelanggaran yang telah dilakukan.

3. **Kesegaran**

Pimpinan harus peka terhadap hal yang dilakukan bawahan sesegera mungkin dan harus diatasi dengan cara yang bijaksana. Sebab, bila dibiarkan menjadi kronis, pelaksanaan disiplin yang akan ditegakkan dapat dianggap lemah.

4. Lindungi Kerahasiaan (Privacy)

Tindakan indisipliner akan mempengaruhi ego staf. Oleh karena itu, lebih baik diskusikan permasalahan secara pribadi.

5. Fokus pada Masalah

Pimpinan harus dapat melakukan penekanan pada kesalahan yang dilakukan bawahan, bukan pada pribadinya.

6. Peraturan dijalankan secara Konsisten

Peraturan dijalankan secara konsisten, tanpa pilih kasih. Setiap pegawai yang bersalah harus dibina, sehingga mereka tidak merasa dihukum dan dapat menerima sanksi yang dilakukan secara wajar.

2.3.3. Indikator Disiplin Kerja

Menurut (Sajangbati, 2013, p. 671) indikator yang mempengaruhi tingkan kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya sebagai berikut :

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi
2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan atau organisasi
3. Ada tidaknya atau pasti yang dapat dijadikan pegangan
4. Keberanian pemimpin dalam mengambil keputusan

5. Ada tidaknya pengawasan pemimpin
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

2.3.4. Manfaat Disiplin Kerja

Karyawan-karyawan yang bekerja di perusahaan wajib menerapkan disiplin kerja sehingga peraturan perusahaan tersebut ditaati dan dijalankan dengan baik guna menunjang kinerja perusahaan. Menurut Indah Puji Hartatik, 2014, p. 186) :

1. Menata Kehidupan Bersama

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

2. Membangun Kepribadian

Disiplin juga dapat membangun kepribadian seseorang pegawai. Lingkungan yang memiliki disiplin tinggi sangat berpengaruh terhadap kepribadian seseorang, Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan yang tenang, tertib, dan tentram, sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik.

3. Melatih Kepribadian

Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik. Sikap, perilaku, dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin terbentuk melalui satu proses yang panjang.

4. Hukuman

Disiplin yang di sertai ancaman sanksi atau hukuman sangat penting, karena dapat memberikan dorongan kekuatan untuk menaati dan mematuhi.

5. Menciptakan Lingkungan Kondusif

Fungsi disiplin kerja adalah membentuk sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin di dalam lingkungan di tempat seseorang itu berada, termasuk lingkungan kerja, sehingga tercipta suasana tertib dan teratur dalam pelaksanaan pekerjaan.

2.4. Teori Dasar Kinerja Karyawan

2.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata Performance, ada yang berpendapat Performance merupakan prestasi kerja maupun hasil kerja. Namun, kinerja tentu saja memiliki makna yang jauh lebih luas.. Kinerja merupakan kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar oprasional prosedur kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi (Sajangbati, 2013, p. 669).Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan

tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya(Tindow, Mekel, & Sendow, 2014, p. 1596). Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat(Sitepu, 2013, p. 1125).

2.4.2. Prinsip Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa prinsip dalam manajemen kinerja, sebagai berikut :

1. Kejujuran

Kejujuran menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur diantara manajer, pekerja, dan rekan kerja. Proses penilaian akan memperluas pemahaman bawahan dengan cara mengajak mereka untuk jujur menyatakan apa yang memotivasi mereka, apa yang mereka suka dan tidak suka mengenai pekerjaan mereka, apa yang mereka inginkan dan apa yang menjadi kepentingan mereka dan bagaimana mereka harus dibantu. Sebaliknya, manajer juga menceritakan kebenaran dalam hubungannya dengan bawahan tentang apa yang disukai dan apa yang tidak disukai mengenai pekerjaan mereka sehingga manajer mampu memahami hambatan-hambatan para karyawan untuk mencapai kinerja yang bagus.

2. Pelayanan

Yang dimaksud dengan pelayanan disini adalah bagaimana memberikan pelayanan kepada para pekerja, seperti jika pekerja mengalami kesulitan menyelesaikan pekerjaannya, maka manajer membantu pekerja tersebut agar mampu menyelesaikan pekerjaannya tersebut.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan prinsip dasar dalam mengembangkan kinerja. Dengan memahami dan menerima tanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan dan yang tidak mereka kerjakan untuk mencapai tujuan mereka. Dalam perspektif manajer, sudah menjadi tanggung jawab manajer untuk memastikan keberhasilan bawahannya.

4. Bermain

Manajemen kinerja menggunakan prinsip bahwa bekerja sama dengan bermain. Dengan menggunakan prinsip bermain, maka pekerjaan yang dikerjakan tidak akan menjadi beban, justru akan menyenangkan dan menjadi semangat ketika mengerjakan pekerjaan tersebut.

5. Komunikasi dua arah

Manajemen kinerja memerlukan gaya manajemen yang bersifat terbuka dan jujur serta mendorong terjadinya komunikasi dua arah. Dengan komunikasi dua arah, bawahan mudah memahami apa yang diinginkan oleh atasannya. Sebaliknya, atasan lebih memahami apa yang terjadi dan apa yang diinginkan oleh bawahan.

2.4.3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (PARTININGSIH, 2014, p. 1792) mengemukakan bahwa terdapat 6 indikator kinerja, yaitu :

1. Ketepatan hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan pekerjaannya
2. Ketelitian hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan pekerjaannya
3. Kerapian hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan pekerjaannya
4. Kebersihan hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan pekerjaannya
5. Jumlah atau beban pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai.
6. Ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan

2.4.4. Manfaat Kinerja Karyawan

Manfaat kinerja karyawan yang baik tentu saja memberi pengaruh yang baik juga ke perusahaan tersebut. Suatu perusahaan tentu saja mempunyai tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan tentu saja dapat menunjukkan kinerja perusahaan tersebut. Secara logis manfaat dari kinerja yang baik, dapat berupa sebagai meningkatnya kualitas, kuantitas, efektifitas, efisiensi, dan segala sumber daya yang ada di perusahaan. Untuk menjaga kinerja tetap konsisten, perusahaan harus bisa menciptakan suatu budaya kerja untuk mendorong karyawan untuk bertanggung jawab atas kinerja mereka. Apabila karyawan memahami tugas,

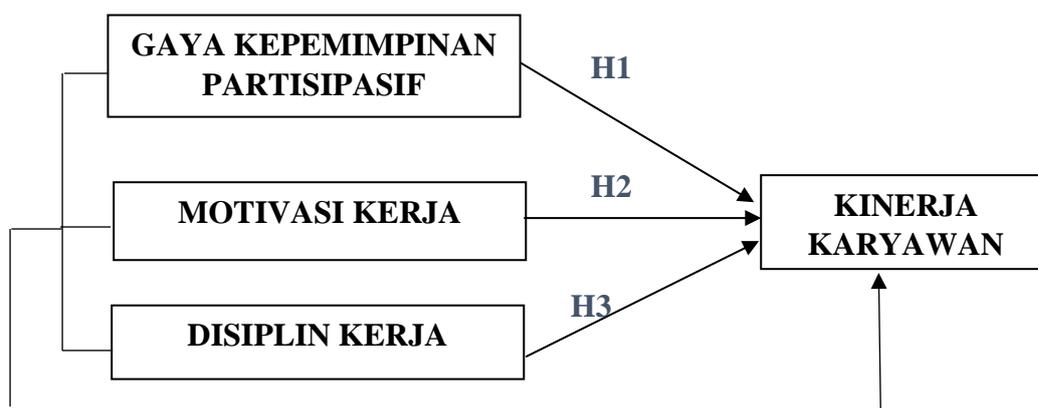
tanggung jawab serta mendapat dukungan yang diperlukan untuk memberikan kontribusi kepada perusahaan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, kinerja perusahaan akan konsisten dan menuju ke arah yang lebih baik. Tapi, itu semua memerlukan kerja sama, komunikasi dan saling pengertian antara pihak manajemen dan karyawan.

2.5. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian terdahulu sebagai tolak ukur dan perbandingan serta dapat mempermudah peneliti dalam menyusun penelitian ini. Penelitian sebelumnya dapat dipakai sebagai referensi tambahan bagi peneliti dalam meneliti variabel-variabel yang bersangkutan. Tabel penelitian terdahulu dapat dilihat di **Lampiran**.

2.6. Kerangka Penelitian

Kerangka pemikiran dapat memberikan gambaran pada hubungan antara variabel dependen (terikat) dengan variabel independen (bebas). Dalam penelitian ini, variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (Y), variabel bebas adalah Gaya Kepemimpinan Partisipasif (X1), Motivasi Kerja (X2) dan Disiplin Kerja (X3). Berikut ini digambarkan kerangka pemikiran yang dijadikan sebagai dasar pemikiran dalam penelitian ini:



H4

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**2.7. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2014, p. 64). Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka hipotesis dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. H₁: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Hansway Indonesia.
2. H₂ : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Hansway Indonesia.
3. H₃ : Disiplin Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Hansway Indonesia
4. H₄ : Gaya kepemimpinan partisipatif, motivasi kerja dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Hansway Indonesia.