BAB II
TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 1993). Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan. Hal ini antara lain dinyatakan oleh Siagian (2003) bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Artinya uuntuk kepentingan pembahasan, istilah tipe dan gaya kepemimpinan dipandang sebagai sinonim. Secara relatif ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu otokratis, demokratis dan laissez-faire, yang semuanya mempunyai kelemahan-kelemahan dan kelbihan. Adapun tiga macam gaya kepemimpinan (Handoko, 2001) adalah sebagai berikut :

a. Otokratis

Gaya otokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan diputuskan oleh pmpinan semata-mata. Kepemimpinan gaya otokratis antara lain berciri: (1) Semua penentu kebijaksanaan dilakukan oleh pimpinan. (2) Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas. (3) Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bersama setiap anggota. Penerapan gaya kepemimpinan otokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak sehingga untuk sementara mungkin kinerja dapat naik.

b. Demokratis

Gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah tetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan

dan bawahan. Kepemimpinan gaya otokratis antara lain berciri: (1) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pimpinan. (2) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum uuntuk tujuan kelompok dibuat, dan bila butuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankandua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih. (3) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok. Penerapan gaya demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki serta terbinanya moral yang tinggi.

c. Laissez-Faire

Gaya laissez-faire adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Kepemimpinan gaya laissez-faire antara lain berciri: (1) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi dari pimpinan. (2) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pimpinan yang membuat orang selalu siap bila dia kan memberikan informasi pada saat ditanya. Dia tidak mengambil bagian dalam diskusi kerja. (3) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pimpinan dalam penentuan tugas. Penerapan gaya kepemimpinan laissez-faire dapat mendatangkan keuntungan antara lain para anggota atau bawahan akan dapat menggembangkan kemampuan dirinya.

1. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang untuk mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat (Miftah, 2007).
2. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan baik secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perlaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rivai, 2009).

2.1.2 Efektifitas Kepemimpinan Situasional

Hersey dan Blanchard dalam Robbin (1996), telah menggembangkan suatu model Kepemimpinan yang telah memperoleh pengikut yang kuat di kalangan spesialis pengembangan manajemen. Model ini disebut teori kepemimpinan situasional.

Kepemimpinan situasional adalah Kebutuhan untuk memahami kepemimpinan yang bertautkan dengan situasi tertentu dan memfokuskan pada para pengikut, kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memiliki gaya kepemimpinan yang tepat.

2.1.3 Kepemimpinan Stuasional

Hersey dan Blanchard dalam Robbin (1996), telah menggembangkan suatu model Kepemimpinan yang telah memperoleh pengikut yang kuat di kalangan spesialis pengembangan manajemen. Model ini disebut teori kepemimpinan situasional.

Kepemimpinan situasional adalah Kebutuhan untuk memahami kepemimpinan yang bertautkan dengan situasi tertentu dan memfokuskan pada para pengikut, kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan memiliki gaya kepemimpinan yang tepat.

2.1.4 Teori Situasional

Kepemimpinan Situasional didasarkan atas hubungan antara (1) kadar bimbimgan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin (2) kadar dukungan sosio-emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin dan (3) level kesiapan ("kematangan") yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi atau tujuan tertentu (Hersey dan Blanchard, 1995).

Menurut teori situasional, seorang pemimpin dapat menggunakan satu dari empat gaya kepemimpinan, berdasarkan kombinasi perilaku hubungan dan tugas:

1. Telling (memerintah) Perilaku atau gaya kepemimpinan ini berorientasi pada tugas dan rendah pada hubungan dengan anggota organisasi atau

bawahan. Pemimpin merupakan pusat kegiatan karena kesiapan dan kematangan bawahan rendah, mengharuskan pemimpin menjelaskan peran setiap anggota organisasi atau bawahan tentang apa, bagaimana, kapan dan dimana melaksanakan berbagai tugasnya. Oleh karena itu perilaku atau gaya kepemimpinan ini akan efektif di lingkungan atau organisasi yang kesiapan dan kematangan anggotanya rendah, dalam arti cenderung tidak memiliki kemampuan dan tidak mempunyai kemauan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugas/pekerjaannya.

2. Selling (menjual/menawarkan) Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan perilaku orientasi tugas dan hubungan yang kedua-duanya tinggi. Perilaku atau gaya ini dilakukan untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi anggota organisasi sebagai bawahan yang masih rendah kesiapan dan kematangannya. Kondisi ini ditunjukkan oleh anggota organisasi yang kemampuan kerjanya belum memadai dan kadang-kadang berkemauan dalam melaksanakan tugas-tugas. Dalam situasi anggota organisasi atau bawahan seperti pemimpin harus berperan menawarkan tugas-tugas pada kemampuan atau berkemauan dan harus memberikan pengarahan dalam bekerja.
3. Participating (mengikutsertakan/partisipasi) Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi pada tugas dan orientasi hubungan dengan anggota organisasi tinggi. Pada dasarnya gaya kepemimpinan ini menunjukkan kesediaan atau kemampuan pemimpin dalam mengikutsertakan atau mendayagunakan anggota organisasi sebagai bawahan. Gaya kepemimpinan akan efektif apabila bawahan memiliki kesiapan dan kematangan yang tinggi, namun mereka (bawahan) masih kurang yakin akan kemampuan yang mereka miliki sehingga membutuhkan sedikit bimbingan dari pimpinan.
4. Delegating (pendelegasian/wewenang) Perilaku atau gaya kepemimpinan ini dilaksanakan dengan orientasi tugas rendah dan hubungan dengan anggota sebagai bawahan rendah. Gaya atau perilaku kepemimpinan ini

akan efektif apabila anggota organisasi sebagai bawahan sangat tinggi kesiapan dan kematangan dalam bekerja.

Konsep ini telah dikembangkan untuk membantu orang yang menjalankan kepemimpinan tanpa mempersoalkan peranan mereka, agar lebih efektif dalam interaksinya dengan orang lain setiap hari. Hal ini juga konsepsional melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan dari gaya kepemimpinan yang efektif dengan tingkat kematangan para pengikutnya. Dengan demikian meskipun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya; organisasi, tugas-tugas pekerjaan, dan pengawasan waktu kerja; adalah penting adanya penekanan pada perilaku pemimpin dalam hubungan dengan pengikut.

1. Kematangan pengikut atau kelompok

   Dalam kepemimpinan situasional, Kematangan (maturity) didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan orang-orang untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri. Variabel-variabel kematangan itu hendaknya hanya dipertimbangkan dalam kaitannya dengan tugas tertentu yang perlu dilaksanakan. Artinya seorang atau suatu sekelompok tindakan dapat di katakan matang atau tidak matang dalam arti menyeluruh. Semua orang lebih cenderung kurang matang dengan hubungannya, tugas, fungsi, atau diselesaikan melalui upaya mereka.

2. Konsep dasar kepemimpinan situasional

   Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada cara terbaik untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Gaya kepemimpinan mana yang harus diterapkan seseorang terhadap orang-orang atau sekelompok orang bergantung pada level kematangan dari orang-orang yang akan dipengaruhi pemimpin (Hersey dan Blanchard, 2005). Teori situasional ini menawarkan berbagai gaya kepemimpinan yang kemungkinan efektifnya paling tinggi dan sesuai pada beberapa kondisi kemamtangan pengikutnya.

3. Gaya Kepemimpinan versus kemetangan pengikut

   Hubungan antara kematangan yang berkaitan dengan tugas gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan pada saat pengikut bergerak dari keadaan yang tidak matang ke level lebih matang.

   Perilaku tugas adalah kadar sejauhmana pemimpin menyediakan arah pada orang-orangnya dengan memberitahukan mereka apa yang harus dilakukan, kapan, dimana, dan bagaimana melakukannya. Hal itu berarti pemimpin menyusun tujuan dan menetapkan peranan mereka. Perilaku hubungan adalah kadar sejauhmana pemimpin melakukan hubungan dua arah dengan orang-orangnya; menyediakan dukungan, dorongan, "sambaran-sambaran psikologis", dan memudahkan perilaku. Ini berarti pemimpin secara aktif menyimak dan mendukung upaya orang-orangnya dalam pelaksanaan pekerjaan mereka.

Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa efektifitas kepemimpinan situasional ini adalah kumpulan perilaku yang digunakan seorang pemimpin untuk membuat keputusan dan untuk mempengaruhi anggota dalam memenuhi tujuan organisasi secara efektif.

2.1.5 Teori-teori LMX

Sebelum LMX berkembang dan implikasinya dibahas luas, Schneider (1987) dan Zaleznik (1984) yang dikutip oleh Polly (2002) mengatakan, pentingnya untuk memperhatikan adanya perbedaan makna dan gambaran dalam literatur kepemimpinan antara pemimpin dan manajer. Menurut Schneider, seorang manajer bertanggung jawab untuk memastikan bahwa operasi sehari-hari berjalan dengan lancar, sementara para pemimpin bertanggung jawab untuk memastikan bahwa organisasi ini menuju ke arah yang benar. Dengan kata lain, para pemimpin biasanya dianggap sebagai para visioner dalam sebuah organisasi. Individu pemimpin biasanya beroperasi di tingkat tinggi, berani mengambil risiko, bekerja ke arah pengembangan ide-ide baru dan arah baru bagi organisasi. Selanjutnya Zaleznik menyatakan bahwa manajer di sisi lain biasanya terlibat

dalam hari-hari kegiatan koordinasi yang memungkinkan organisasi untuk beroperasi sebagaimana mestinya.

Pengertian *Leader Member Exchange (LMX)* sebagaimana pendapat Morrow, et al (2005, p. 682) bahwa *Leader Member Exchange* merupakan peningkatan kualitas hubungan antara supervisi dengan karyawan akan mampu meningkatkan kerja keduanya. Namun realitasnya, hubungan antara karyawan dan supervisi dapat dikelompokkan pada dua hubungan yaitu hubungan yang baik dan hubungan yang buruk. Hubungan yang baik akan menciptakan kepercayaan karyawan, sikap positif, dan loyalitas, namun hubungan yang buruk berpengaruh sebaliknya.

Pengertian *Leader Member Exchange* menurut Organ (1998) sebagaimana dikutip oleh Bhal (2006, p. 107) bahwa perilaku karyawan terhadap perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Perlakuan yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan sukarela pada diri karyawan untuk bisa berkorban bagi perusahaan. Selain itu, melalui perlakuan khusus yang positif akan mampu meningkatkan kontribusi karyawan pada perusahaan dimana karyawan bekerja.

Truckenbrodt (2000, p. 233) menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* difokuskan pada penilaian terhadap hubungan dan interaksi antara supervisor (atasan) dan bawahan. Tingkat kedekatan dari hubungan antara pimpinan dan bawahan ini yang menunjukkan adanya indikasi dari *Leader Member Exchange* di perusahaan."

Dalam sebuah organisasi, dimungkinkan terdapat hubungan yang berbeda antara pimpinan dengan karyawan yang menjadi anak buahnya. Tingkat kedekatan hubungan ini biasa disebut dengan *leader member exchange*. Menurut Welliam (2003, p. 1), teori *leader member exchange* menempatkan konsep hubungan sebagai dasar penilaian terjadinya leader member exchange. Dalam lingkungan organisasi, maka leader member exchange ini mengarah pada hubungan antara pimpinan dengan karyawan yang menjadi pengikut pimpinan. Graen and Scandura (1987) sebagaimana dikutip oleh Truckenbrodt (2000, p. 234) menyatakan bahwa dalam sebuah organisasi dilihat dari hubungan

dan interaksi antara atasan dan bawahan, dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu in group dan out group. Perbedaan antara dua kelompok ini adalah tingkat kedekatan hubungan dan interaksi antara pimpinan dan bawahan.

Karyawan yang memiliki hubungan dan interaksi yang tinggi antara pimpinan dan bawahan masuk dalam kelompok in group dan di luar kelompok in group adalah kelompok out group. Menurut Graen and Cashman (1975) sebagaimana dikutip oleh Truckenbrodt (2000, p. 234), tingkat interaksi antara pimpinan dan bawahan dalam sebuah organisasi tidak bisa terstandarisasi untuk semua karyawan karena keterbatasan waktu pimpinan bersama karyawan dan keterbatasan sumberdaya perusahaan. Keterbatasan sumberdaya ini lebih mengarah pada keterbatasan kapabilitas (kemampuan) setiap karyawan dalam bekerja sehingga apresasi yang diberikan pimpinan kepada karyawan juga dimungkinkan berbeda.

Menurut Leonard (2002, p.1), bahwa pemahaman terhadap *leader member exchange* tidak hanya pada ikatan fisik, dimana bawahan harus selalu mengikuti instruksi atasan, namun lebih dalam lagi yaitu ikatan interaksi antara karyawan dan pimpinan. Ikatan interaksi ini menyangkut pada ikatan emosional antara karyawan dan pimpinan.

LMX didefinisikan sebagai kualitas hubungan pertukaran interpersonal antara leader dan anggotanya. Hubungan LMX yang tinggi ditandai dengan adanya persahabatan, kesetiaan, rasa hormat profesional dan adanya kontribusi, sedangkan hubungan LMX yang rendah ditandai kurang adanya persahabatan, kesetiaan, rasa hormat profesional dan kontribusi (Setiadi, N.J, 2007)

Hasil dari studi penelitian-penelitian terdahulu yang dikutip oleh Nahrgang & Morgeson (2002) dari para peneliti seperti Gester & Day (1997), Judge et al. (2004) dan Lowe et al. (1996) mengatakan bahwa, kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja individu dan kelompok. Dansereau et al. (1975) menambahkan, sebuah alternatif pendekatan untuk memahami pengaruh kepemimpinan dalam mengefektifkan karyawan adalah berfokus pada hubungan kelompok (dyad) antara pemimpin dan tiap-tiap karyawan. Lebih lanjut, Gesterner & Day (1997), Graen & Uhl-Bien (1995) dan Liden et al. (1997) menjelaskan

bahwa, teori LMX berbeda dari teori kepemimpinan lainya, ini secara explisit berfokus pada hubungan dyadic dan hubungan yang unik dalam mengembangkan kepimimpinan dengan tiap-tiap karyawan.

Truckenbordt (in press) mengatakan, menurut pendapat Dansereau, et al (1975) serta Graen & Cashman (1975) teori LMX berkaitan dengan sifat antara pemimpin dan bawahan, bentuk dalil dasar teori ini adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan yang terlibat dalam proses-proses perundingan bersama dan akhirnya mereka telah menentukan peran yang harus diisi oleh masing-masing pihak dan terus berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Hubungan ini, lebih lanjut dikatakan oleh Gerstner & Day (1998), Klein & Kim (1998) dan Nystrom (1990) pada gilirannya ke depan, jenis hubungan yang berkembang antara pemimpin dan karyawan akan berpengaruh terhadap berbagai faktor-faktor penting untuk individu dan organisasi (misalnya, komitmen tujuan karyawan, komitmen organisasi, kinerja karyawan, dll).

Penelitian lain juga menunjukkan bahwa kualitas LMX terkait dengan kinerja Karyawan. Sebagai contoh, Graen, et al. (1982) serta Scandura dan Graen (1984) memeriksa kualitas dan kinerja LMX dalam konteks program pelatihan kepemimpinan yang dirancang untuk meningkatkan kualitas LMX. Mereka menemukan bahwa kinerja karyawan meningkat karena kualitas LMX ditingkatkan selama program pelatihan. Dalam pemeriksaan yang lebih lanjut terhadap kualitas dan kinerja LMX, Settoon et al. (1996) menemukan bahwa kualitas LMX berhubungan positif baik terhadap prilaku in-role and extra-role.

Demikian pula, Wayne et al. (1997) menemukan juga bahwa pengukuran kualitas LMX karyawan berhubungan signifikan antara evaluasi pemimpin dengan kinerja bawahan. Akhirnya, dalam analisis meta oleh Gerstner dan Day (1997) menemukan adanya kualitas pertukaran yang diukur dari para pemimpin dan perspektif karyawan adalah hubungan kepemimpinan yang signifikan terkait dengan penilaian kinerja karyawan.

Teori *Leader-Member Exchange* (LMX) pertama kali diperkenalkan oleh Dansereau, Graen dan Cahsman pada tahun 1975 dan kemudian diperkenalkan kembali oleh Graen melalui penelitiannya pada tahun 1976 (Anggraeni, 2007).

Dansereau, Graen dan Casman menjelaskan bahwa teori *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan teori yang menjelaskan bagaimana hubungan interpersonal berkembang diantara atasan dan bawahan (Yukl, 2012). *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan suatu proses interaksi yang terjadi pada dua individu dan secara berkesinambungan akan mengalami perkembangan. Cakupan isi dari *Leader-Member Exchange* (LMX) terdiri atas tiga hal yakni, *Leader* (pimpinan atau atasan), *Follower* (Bawahan) dan *Relationship* (Hubungan Interpersonal) (Graen dan Bien, 1995). Pada akhirnya, pendekatan melalui hubungan (*Relationship*) antara atasan dan bawahan akan menjelaskan mengenai bagaimana hubungan interpersonal yang terjadi.

Sparrowe dan Liden (1997) menjelaskan bahwa terdapat beberapa tahap dalam proses hubungan antara atasan dan bawahan, yaitu :

a. Menilai Bawahan (*Testing and Assessment*)

   Pada tahap ini masih belum ada hubungan diantara pemimpin dan bawahannya. Pemimpin masih menimbang mana yang dapat masuk ke dalam kategori *in-group* maupun *out-group* berdasarkan pada kriteria subjektif maupun objektif.

b. Pengembangan Kepercayaan (*Development of Trust*)

   Tahapan ini pemimpin memberikan kesempatan dan tantangan yang baru untuk menumbuhkan rasa percaya diantara mereka. Sebagai timbal baliknya, maka para bawahan yang termasuk ke dalam kategori *in-group* akan memperlihatkan loyalitas kepada pemimpinnya.

c. Tercipta Ikatan Emosional (*Creation of Emotional Bond*)

   Seorang bawahan yang memiliki hubungan yang baik dengan pemimpinnya dapat masuk ke dalam tahapan ini, dimana hubungan dan juga ikatan diantara keduanya menjadi kuat secara emosional. Pada tahap ini, seorang bawahan memiliki komitmen yang tinggi terhadap atasan.

Liden dan Maslyn (1998) mengembangkan suatu skala dimensional yang dinamakan LMX-MDM. Skala ini mengukur LMX dari empat dimensi yang berbeda :

1. Afeksi *(Affect)* yaitu saling mempengaruhi satu sama lain antara atasan dan bawahan berdasarkan pada daya tarik interpersonal, tidak hanya dari nilai profesional pekerja. Terjadinya hubungan yang saling bermanfaat (misalnya persahabatan).
2. Loyalitas *(Loyalty)* yaitu ekspresi dan ungkapan untuk mendukung penuh terhadap tujuan dan karakter pribadi anggota lainnya dalam hubungan timbal balik pimpinan dan bawahan. Loyalitas melibatkan kesetiaan kepada individu yang umumnya konsisten dari situasi ke situasi.
3. Kontribusi *(Contribution)* yaitu persepsi tentang kegiatan yang berorientasi pada tugas di tingkat tertentu antara setiap anggota untuk mencapai tujuan bersama (eksplisit atau implisit).
4. Penghormatan profesional *(Profesional respect)* yaitu persepsi sejauhmana setiap hubungan timbal balik telah memiliki dan membangun reputasi di dalam atau di luar organisasi. Persepsi ini mungkin didasari data historis mengenai orang tersebut, seperti pengalaman pribadi dengan individu, komentar yang dibuat orang lain di dalam atau luar organisasi dan penghargaan atau pengakuan profesional lainnya yang dicapai. Jadi ada kemungkinan persepsi tentang rasa hormat pada seseorang telah ada sebelum bekerja atau bertemu dengan seseorang tersebut.

2.1.6 Kinerja karyawan

Kinerja adalah perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/ kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2006). Sedangkan menurut Rivai

dan Basri (2005) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan.

Handoko (2002) mengistilahkan kinerja (performance) dengan prestasi kerja yaitu proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja oleh beberapa pakar yang dikutip oleh Bambang Guritno dan Waridin (2005).

Menurut Winardi (1992) kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasar standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Menurut Gomes (2000) kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu.

Dessler (1997) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau berkinerja lebih tinggi lagi. Menurut Dessler, penilaian kerja terdiri dari tiga langkah, pertama mendifinisikan pekerjaan berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat dengan tugas-tugasnya dan standar jabatan. Kedua, menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual atasan dengan standar-standar yang telah ditetapkan, dan ini mencakup beberapa jenis tingkat penilaian. Ketiga, sesi umpan balik berarti kinerja dan kemajuan atasan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut.

Efendi (2002) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggungjawab yang diberian kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman

kerja, dan motivasi karyawan. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya.

Sopiah (2008) menyatakan lingkungan juga bisa mempengaruhi kinerja seseorang. Situasi lingkungan yang kondusif, misalnya dukungan dari atasan, teman kerja, sarana dan prasarana yang memadai akan menciptaka kenyamanan tersendiri dan akan memacu kinerja yang baik. Sebaliknya, suasana kerja yang tidak nyaman karena sarana dan prasarana yang tidak memadai, tidak adanya dukungan dari atasan, dan banyak terjadi konflik akan memberi dampak negatif yang mengakibatkan kemerosotan pada kinerja seseorang. Sedangkan kinerja karyawan menurut Simamora (2004) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam pencapaian persyaratan pekerjaan yang diberikan.

Menurut Guritno dan Waridin (2005) kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Sedangkan menurut Hakim (2006) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dengan standar yang telah ditentukan (Masrukhin dan Waridin, 2004).

Soedjono (2005) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni : (1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas. Pemanfaatan secara

maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Yuwalliatin (2006) mengatakan bahwa kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi:

1. kuantitas kerja
2. kualitas kerja
3. pengetahuan tentang pekerjaan
4. pendapat atau pernyataan yang disampaikan
5. perencanaan kegiatan

Tika (2006) mengemukakan bahwa ada 4 (empat) unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja yaitu:

1. Hasil-hasil fungsi pekerjaan
2. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan
3. Pencapaian tujuan organisasi
4. Periode waktu tertentu

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, 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 dberikan kepadanya.

2.1.7 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja *(performance appraisal)* memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka.

Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya (Dessler 2000). Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Menurt Dessler (2000) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan
4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/ diandalkan dan ketepatan waktu
5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Menurut Handoko (2002) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan diwaktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi. Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target/ sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut.

Handoko (2000) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

1. Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya targettarget dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
2. Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Penilaian berdasarkan judgement yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan ketrampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, intregitas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

2.1.8. Motivasi

Menurut Malthis (2001) motivasi merupakan hasrat dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Sedangkan Rivai (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Motivasi adalah kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu (Robins dan Mary, 2005).

Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan (Masrukhin dan Waridin, 2004). Sedangkan Hasibuan (2004) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi merupakan sesuatu yang membuat bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Armstrong, 1994).

Menurut Robbins (2007) motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian sasaran. Pengertian motivasi juga datang dari Marihot Tua E. H. (2002) yaitu faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha keras atau lemah.

Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu:

1. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip "*quit pro quo*", yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan "ada ubi ada talas, ada budi ada balas".
2. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
3. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
4. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Pengertian lainnya tentang motivasi dikemukakan oleh Sopiah (2008) dengan definisi sebagai keadaan di mana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya.

Berdasarkan beberapa pengertian motivasi di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja timbul dari diri sendiri untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan juga bisa dikarenakan oleh dorongan orang lain. Tetapi motivasi yang paling baik adalah dari diri sendiri karena dilakukan tanpa paksaan dan setiap individu memiliki motivasi yang berbeda untuk mencapai tujuannya. Selain itu, pengertian diatas disimpulkan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara dan mendorong perilaku manusia. Pemimpin perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya dalam bekerja sesuai dengan keinginan organisasi.

2.1.9. Teori Motivasi

Beberapa teori motivasi yang dikenal dan dapat diterapkan dalam organisasi akan diuraikan sebagai berikut :

1. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini berdasarkan interview yang telah dilakukan oleh Herzberg. Penelitian yang dilakukan dengan menginterview sejumlah orang. Herzberg berkeyakinan bahwa dua kelompok faktor yang mempengaruhi perilaku adalah:

a. Hygiene Factor Faktor ini berkaitan dengan konteks kerja dan arti lingkungan kerja bagi individu. Faktor-faktor higinis yang dimaksud adalah kondisi kerja, dasar pembayaran (gaji), kebijakan organisasi, hubungan antar personal, dan kualitas pengawasan.

b. Satisfier Factor

Merupakan faktor pemuas yang dimaksud berhubungan dengan isi kerja dan definisi bagaimana seseorang menikmati atau merasakan pekerjaannya. Faktor yang dimaksud adalah prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan kesempatan untuk berkembang.

Menurut teori ini faktor-faktor yang mendorong aspek motivasi adalah keberhasilan, pengakuan, sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seseorang, kesempatan meraih kemajuan, dan pertumbuhan. Sedangkan faktorfaktor hygiene yang menonjol adalah kebijaksanaan perusahaan, supervisi, kondisi pekerjaan, upah dan gaji, hubungan dengan rekan kerja sekerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan para bawahan, status, dan keamanan.

2. Tiga Jenis Motivasi David McClelland

a. Kebutuhan Akan Prestasi (n-ACH)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses. Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri inidividu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

n-ACH adalah motivasi untuk berprestasi , karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

b. Kebutuhan Akan Kekuasaan (n-pow)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan. n-pow adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

c. Kebutuhan Untuk Berafiliasi atau Bersahabat (n-affil)

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi. Mc Clelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi.

Dalam teorinya Mc Clelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan akan prestasi kebutuhan, kekuasaan, dan kebutuhan afiliasi. Model

motivasi ini ditemukan diberbagai lini organisasi, baik staf maupun manajer. Beberapa karyawan memiliki karakter yang merupakan perpaduan dari model motivasi tersebut.

3. Teori Motivasi Kebutuhan Maslow

Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan (Marihot Tua E.H., 2002). Hipotesis Maslow mengatakan bahwa lima jenjang kebutuhan yang bersemayam dalam diri manusia terdiri dari :

1. Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain.
2. Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
3. Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
4. Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

4. Teori Douglas McGregor (Teori X dan Teori Y)

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang jelas berbeda mengenai manusia. Pada dasarnya yang satu negatif, yang ditandai sebagai Teori X, dan yang lain positif, yang ditandai dengan Teori Y. Menurut Teori X, empat asumsi yang dipegang manajer adalah sebagai berikut:

1. Karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan, bila dimungkinkan, akan mencoba menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai sasaran.

3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bila mungkin.
4. Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

Kontras dengan pandangan negatif mengenai kodrat manusia ini, Mc Gregor mencatat empat asumsi positif, yang disebutnya sebagai teori Y :

1. Karyawan dapat memandang kerja sebagai kegiatan alami yang sama dengan istirahat atau bermain.
2. Orang-orang akan melakukan pengarahan diri dan pengawasan diri jika mereka memiliki komitmen pada sasaran.
3. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan, tanggung jawab.
4. Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif menyebar luas ke semua orang dan tidak hanya milik mereka yang berada dalam posisi manajemen.

5. Teori ERG

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang berargumen bahwa ada 3 kelompok kebutuhan inti, yaitu :

1. Existence (eksistensi)

   Kelompok eksistensi memperhatikan tentang pemberian persyaratan keberadaan materiil dasar kita, mencakup butir-butir yang yang oleh Maslow dianggap sebagai kebutuhan psikologis dan keamanan.
2. Relatedness (keterhubungan)

   Hasrat yang kita miliki untuk memelihara hubungan antar pribadi yang penting. Hasrat sosial dan status menuntut terpenuhinya interaksi dengan orang-orang lain, dan hasrat ini sejalan dengan kebutuhan sosial Maslow dan komponen eksternal pada klasifikasi penghargaan Maslow.
3. Growth (pertumbuhan)

   Hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi, yang mencakup komponen intrinsik dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik yang tercakup pada aktualisasi diri.

Berbeda dengan teori hierarki kebutuhan, teori ERG memperlihatkan bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat berjalan pada saat yang sama, dan jika kepuasan pada kebutuhan pada kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan, maka hasrat untuk memenuhi kebutuhan tingkat lebih rendah meningkat.

6. Teori Pengharapan

Dewasa ini, salah satu dari penjelasan yang paling diterima secara luas mengenai motivasi adalah teori pengharapan (ekspektasi) dari Victor Vroom. Teori ini berargumen bahwa kekuatan dari kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu bergantung pada kekuatan pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh output tertentu dan tergantung pada daya tarik output itu bagi individu tersebut. Dalam istilah yang lebih praktis, teori pengharapan mengatakan karyawan dimotivasi untuk melakukan upaya lebih keras bila ia meyakini upaya itu akan menghasilkan penilaian kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, teori tersebut berfokus pada 3 hubungan, yaitu :

1. Hubungan upaya – kinerja. Probabilitas yang dipersepsikan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja.
2. Hubungan kinerja – imbalan. Sampai sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada tingkat tertentu akan mendorong tercapainya output yang diinginkan.
3. Hubungan imbalan – sasaran pribadi. Sampai sejauh mana imbalanimbalan organisasi memenuhi sasaran atau kebutuhan pribadi individu serta potensi daya tarik imbalan tersebut bagi individu tersebut.

2.1.10. Jenis-jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja Positif

Motivasi kerja positif adalah suatu dorongan yang diberikan oleh seorang karyawan untuk bekerja dengan baik, dengan maksud mendapatkan kompensasi untuk mencukupi kebutuhan hidupnya dan berpartisipasi penuh terhadap pekerjaan yang ditugaskan oleh perusahaan / organisasinya.

Ada beberapa macam bentuk pendekatan motivasi positif dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, yaitu :

1. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan

   Seorang pemimpin memberikan pujian atas hasil kerja seorang karyawan jika pekerjaan tersebut memuaskan maka akan menyenangkan karyawan tersebut.

2. Informasi

   Pemberian informasi yang jelas akan sangat berguna untuk menghindari adanya berita-berita yang tidak benar, kesalahpahaman, atau perbedaan pendapat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

3. Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu

   Para karyawan dapat merasakan apakah suatu perhatian diberkan secara tulus atau tidak, dan hendaknya seorang pimpinan harus berhati-hati dalam memberikan perhatian.

4. Persaingan

   Pada umumnya setiap orang senang bersaing secara jujur. Oleh karena itu pemberian hadiah untuk yang menang merupakan bentuk motivasi positif.

5. Partisipasi

   Dijalankannya partisipasi akan memberikan manfaat seperti dapat dihasilkannya suatu keputusan yang lebih baik.

6. Kebanggaan

   Penyelesaian suatu pekerjaan yang dibebankan akan menimbulkan rasa puas dan bangga, terlebih lagi jika pekerjaan yang dilakukan sudah disepakati bersama.

2. Motivasi Kerja Negatif

Motivasi kerja negatif dilakukan dalam rangka menghindari kesalahankesalahan yang terjadi pada masa kerja. Selain itu, motivasi kerja negatif juga berguna agar karyawan tidak melalaikan kewajiban-kewajiban yang telah dibebankan. Bentuk motivasi kerja negatif dapat berupa sangsi, skors, penurunan jabatan atau pembebanan denda.

2.1.11 Disiplin Kerja

Menurut Simamora (1997) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. 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 (Rivai, 2004).

Hasibuan (2004) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

Menurut Nitisemito (1986:199) menyatakan masalah kedisiplinan kerja, merupakan masalah yang perlu diperhatikan, sebab dengan adanya kedisiplinan, dapat mempengaruhi efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Greenberg dan Baron (1993:104) memandang disiplin melalui adanya hukuman. Disiplin kerja, pada dasarnya dapat diartikan sebagai bentuk ketaatan dari perilaku seseorang dalam mematuhi ketentuan-ketentuan ataupun peraturan-peraturan tertentu yang berkaitan dengan pekerjaan, dan diberlakukan dalam suatu organisasi atau perusahaan (Subekti D., 1995).

Dilihat dari sisi manajemen, terjadinya disiplin kerja itu akan melibatkan dua kegiatan pendisiplinan :

1. Preventif

   Pada pokoknya, dalam kegiatan ini bertujuan untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan, agar mengikuti berbagai standar atau aturan. Sehingga penyelewengan kerja dapat dicegah.

2. Korektif

   Kegiatan yang ditujukan untuk menangani pelanggaran terhadap aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut (Heldjrachman dkk, 1990).

Perlu disadari bahwa untuk menciptakan disiplin kerja dalam organisasi/ perusahaan dibutuhkan adanya :

a. Tata tertib/ peraturan yang jelas
b. Penjabaran tugas dari wewenang yang cukup jelas
c. Tata kerja yang sederhana, dan mudah diketahui oleh setiap anggota dalam organisasi

Setiyawan dan Waridin (2006) dalam Mohammad (2005), ada 5 faktor dalam penilaian disiplin kerja terhadap pemberian layanan pada masyarakat, yaitu:

a. Kualitas kedisiplinan kerja, meliputi datang dan pulang yang tepat waktu, pemanfaatan waktu untuk pelaksanaan tugas dan kemampuan mengembangkan potensi diri berdasarkan motivasi yang positif.
b. Kuantitas pekerjaan meliputi volume keluaran dan kontribusi.
c. Kompensasi yang diperlukan meliputi : saran, arahan atau perbaikan.
d. Lokasi tempat kerja atau tempat tinggal.
e. Konservasi meliputi penghormatan terhadapaturan dengan keberanian untuk selalu melakukan pencegahan terjadinya tindakan yang bertentangan dengan aturan.

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja menurut Rivai (2004):

1. Disiplin retributive (retributive discipline) yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
2. Disiplin korektif (corrective discipline) yaitu berusaha membantu karyawan mengkoreksi perilakunya yang tidak tepat.
3. Perspektif hak-hak individu (individual right 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.

Rivai (2004) juga menyebutkan ada tiga konsep dalam pelaksanaan tindakan disipliner, yaitu:

1. Aturan tungku panas yaitu pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner.
2. Tindakan disiplin progresif yaitu untuk memastikan bahwa terdapat hukum minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran.
3. Tindakan disiplin positif yaitu dalam banyak situasi, hukuman tindakan memotivasi karyawan mengubah suatu perilaku.

2.1.12 Nilai-nilai dalam disiplin kerja

Menurut Byars and Rue (1995:357) menyatakan ada beberapa hal yang dapat dipakai, sebagai indikasi tinggi rendahnya kedisplinan kerja karyawan, yaitu : Ketepatan waktu, kepatuhan terhadap atasan, peraturan terhadap perilaku terlarang, ketertiban terhadap peraturan yang berhubungan langsung dengan produktivitas kerja. Sedangkan De Cenzo dan Robbins (1994:451) mengemukakan tipe permasalahan dalam kedisiplinan, antara lain : kehadiran, perilaku dalam bekerja (dalam lingkungan kerja), ketidakjujuran, aktivitas di luar lingkungan kerja. Jadi penelitian ini menganalisis nilai-nilai dalam disiplin kerja yaitu mengenai ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap atasnya, seperti yang dikemukakan Byars dan Rue.

2.1.13 Kajian Penelitian Sebelumnya

1. Penelitian yang dilakukan oleh Purnomo Setiyawan dan Waridin (2006) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi Semarang, menggunakan teknik sampling sensus. Hasil penelitianya terdapat pengaruh signifikan antara disiplin kerja karyawan dan budaya organisasi secara bersama-sama dan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Suharto dan Budi Cahyono (2005) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi kerja

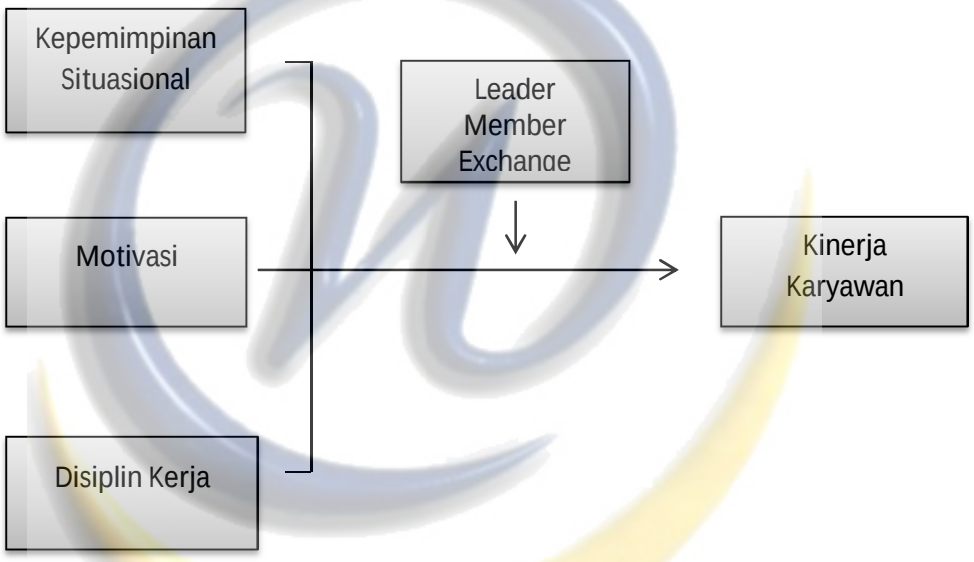
terhadap Kinerja sumber daya manusia di sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah" dengan teknik sampling *proporsional sampling*, dengan hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja secara individu mampu bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Erdi Ridayanti (2013) dengan judul Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Front Office Di Nirwana Garden Resorts Bintan, dengan menggunakan analisis korelasi Pearson Product Moment. Hasil penelitiannnya adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan departemen front office di Nirwana Garden Resorts Bintan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Kaehan Fatimah Azhariyah (2014) dengan judul Pengaruh Disiplin Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV. Pakar Indotama Hexadi Di Bandung. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah regresi linear berganda. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi secara positif oleh disiplin kerja dan motivasi kerja dengan koefisien determinasinya sebesar 70,56% dan tingkat korelasinya sangat kuat.
5. Penelitian oleh Evianty Rahmawan Putri (2013) yang berjudul Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada ADE BUSANA Lembang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan koefisien jalur, koefisien determinasi, uji F, dan uji t untuk melihat hubungan parsial. Hasil penelitian menyatakan bahwa kompetensi dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada ADE BUSANA Lembang.
6. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan (studi pada CV. karya mina putra rembang devisi kayu) oleh : Risky Novianto Aribowo. Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro Semarang (2011). Hasil dari analisis dan pembahasan menunjukkan bahwa: Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan Motivasi

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja fisik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dari uraian pemikiran tersebut diatas dapat diperjelas melalui variabel efektifitas kepemimpinan situasional, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan LMX sebagai variabel moderator, secara skematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh antara Efektifitas Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Karyawan

Efektifitas kepemimpinan situasional merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat dan keyakinan untuk mencapai yang telah ditetapkan. Artinya, gaya kepemimpinan dapat menuntun karyawan untuk bekerja lebih giat, lebih baik, lebih jujur dan bertanggungjawab

penuh atas tugas yang diembannya sehingga meraih pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan (Hadari, 2003).

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada efektifitas kepemimpinann yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para karyawan (Siagian, 2003).

Pemimpin dalam organisasi harus memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, yaitu karyawan yang ada di organisasi yang bersangkutan, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dengan mengerahkan seluruh karyawan perlu adanya suatu dorongan agar para kayawannya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaanya. Atas dasar inilah perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja karyawannya akan tinggi. Sebagaimana yang dikemukakan Karjadi (1993) pemimpin adalah menggerakkan orang-orang lain agar orang-orang dalam organisasi yang telah direncanakan dan disusun terlebih dahulu dalam suasana moralitas yang tinggi, dengan penuh semangat dan kegairahan dapat menyelesaikan pekerjaannya msaing-masing dengan hasil yang diharapkan.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka dapat dirumuskan hipotesis bahwa efektifitas kepemimpinan situasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, Semakin efektif kepemimpinan situasional maka akan menumbuhkan semangat kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan sebuah keahlian untuk mengarahkan karyawan pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan non ekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju.

Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Suharto dan Cahyono (2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2004) menunjukan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja karyawan akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja karyawan akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan hal tersebut diatas dapat dirumuskan hipotesis bahwa Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin kuat motivasi karyawan maka kinerja karyawan anak meningkat.

2.3.3 Pengaruh antara Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Setiyawan dan Waridin (2006) dan Aritonang (2005) menyatakan bahwa disiplin kerja karyawan merupakan bagian dari faktor kinerja. Disiplin kerja harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri

terhadap perusahaan. Pelaksanaan disiplin dengan dilandasi kesadaran dan keinsyafan akan terciptanya suatu kondisi yang harmonis antara keinginan dan kenyataan.

Untuk menciptakan kondisi yang harmonis tersebut terlebih dahulu harus diwujudkan keselarasan antara kewajiban dan hak karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan-peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Hal demikian membuktikan bila kedisiplinan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka dapat dirumuskan hipotesis bahwa Disiplin kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi disiplin kerja karyawan maka kinerjanya akan semakin baik.

2.3.4 Pengaruh antara LMX terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian lain yang menunjukkan bahwa kualitas LMX terkait dengan kinerja Karyawan seperti dikemukakan oleh Graen, et al. (1982) serta Scandura dan Graen (1984) memeriksa kualitas dan kinerja LMX dalam konteks program pelatihan kepemimpinan yang dirancang untuk meningkatkan kualitas LMX. Mereka menemukan bahwa kinerja karyawan meningkat karena kualitas LMX ditingkatkan selama program pelatihan. Dalam pemeriksaan lebih lanjut terhadap kualitas dan kinerja LMX, Settoon et al. (1996) menemukan bahwa kualitas LMX berhubungan positif baik terhadap prilaku in-role and extra-role.

Berdasarkan hal tersebut diatas maka dapat dirumuskan hipotesis bahwa LMX berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik peran LMX dalam kepemimpinan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

2.3.5 Pengaruh antara LMX, Motivasi dan Disiplin kerja untuk meningkatkan Kinerja Karyawan

Menurut Wayne et al. (1997) mengatakan bahwa pengukuran kualitas LMX karyawan berhubungan signifikan antara evaluasi pemimpin dengan kinerja

bawahan. Dalam analisis meta oleh Gerstner dan Day (1997) menemukan adanya kualitas pertukaran yang diukur dari para pemimpin dan perspektif karyawan adalah hubungan kepemimpinan yang signifikan terkait dengan penilaian kinerja karyawan.

Berdasarkan hal tersebut diatas dapat ditarik hipotesis bahwa LMX berpengaruh positif terhadap motivasi, disiplin kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Semakin baik penerapan LMX, motivasi dan disiplin kerja akan meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan.