

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang di harapkan atau proses psikis yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu (Usman 2008). (Shadare 2009 dalam Prawira dan Putra 2012) juga menyebutkan motivasi karyawan merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karena pentingnya motivasi maka dalam suatu organisasi maupun perusahaan diperlukan adanya motivasi yang baik demi tercapainya tujuan perusahaan. Proses terjadinya motivasi diawali oleh adanya kebutuhan. Kebutuhan itu dipenuhi oleh insentif atau gaji/upah dari organisasi tempat kita kerja (Usman 2008).

Teori Hirarki Kebutuhan (*hierarchy of needs theory*) dari Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi oleh berbagai kebutuhan yang sangat tergantung dari kepentingan individu (Daft, 2003 dalam Khoir, 2011). Adapun dasar teori motivasi hirarki kebutuhan Maslow yaitu:

- a) Manusia adalah mahluk sosial yang berkeinginan; ia selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan ini terus menerus, baru berhenti jika akhir hayatnya tiba.

b) Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivasi bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang menjadi alat motivasi. Kebutuhan manusia diklasifikasi menjadi lima hierarki kebutuhan yaitu :

(1) Kebutuhan Fisiologis (*physiological needs*)

Kebutuhan fisik manusia yang paling dasar disebut juga kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya (Robbins, 2007 dalam Khoir, 2011). Hal-hal yang termasuk kebutuhan fisiologis yaitu sandang, pangan, air, udara, seks, istirahat dan tempat tinggal. Dalam rancangan organisasi ini direfleksikan sebagai kebutuhan atas cakupan, panas, udara dan gaji pokok yang layak untuk menjamin kelangsungan hidup dan adanya jaminan kesehatan (Monica, 1998 dalam Khoir, 2011). Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisiologis ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja giat. Kebutuhan fisiologis ini termasuk kebutuhan utama, tetapi merupakan kebutuhan yang bobotnya paling rendah (Hasibuan, 2005 dalam Khoir, 2011).

(2) Kebutuhan Keamanan (*safety needs*)

(Hersey & Blanchard 1977 dalam Monica 1998) mendefenisikan kebutuhan keamanan sebagai pelibatan

dengan pemeliharaan diri di tempat kerja. Perlindungan terhadap trauma fisik dalam lingkungan adalah suatu kebutuhan keamanan. Kebutuhan keamanan merefleksikan kebutuhan akan keselamatan kerja dan merasa terbebas dari kecelakaan kerja, keamanan kerja dalam pengoperasian alat-alat canggih, penerangan di tempat kerja, kebebasan dari tekanan yang terus-menerus, tunjangan tambahan, dan jaminan kerja (Daft, 2003 dalam Khoir, 2011). Kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam-jam kerja, misalnya motor yang di parkir jangan sampai hilang. Tempat kerja yang baik dan nyaman juga akan meningkatkan motivasi kerja bawahan sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja bawahan (Hasibuan, 2005 dalam Khoir, 2011).

(3) Kebutuhan Sosial (*social needs*)

Hersey & Blanchard (1977), dalam Monica, (1998) dalam Khoir (2011) secara kuat mengekspresikan kebutuhan sosial sebagai hubungan interpersonal yang berarti. Kebutuhan-kebutuhan sosial melibatkan suatu proses interaksi berupa komunikasi terapeutik kepada pasien yang sifatnya membantu kesembuhan pasien

(Monica, 1998). Contoh lain dari suatu tingkat kebutuhan sosial adalah mereka yang menikmati bekerja bersama dalam kelompok-kelompok dan tim-tim, menganggap lingkungan kerja sebagai situasi sosial, mengajak orang untuk merasa menjadi bagian dari kelompok kerja, partisipasi dalam kelompok kerja, dan hubungan positif dengan pemimpin (Daft, 2003 dalam Khoir, 2011).

(4) Kebutuhan Harga Diri (*esteem of needs*)

Esteem of needs adalah kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari pimpinan ataupun dari rekan kerjanya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam jabatan organisasi maka semakin tinggi pula prestisenya.

(5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*self-actualization needs*)

Kebutuhan ini merupakan tingkatan tertinggi. Menjadi kebutuhan mendesak apabila semua kebutuhan lain telah terpenuhi. Ini melibatkan harapan seseorang untuk mencapai potensi yang paling penuh (Monica, 1998). Douglas (1980, dalam Monica, 1998) memberikan

karakteristik pegawai yang telah memiliki aktualisasi diri sebagai mereka yang menemukan arti dan pertumbuhan pribadi dalam pekerjaan; mereka secara aktif mencari tanggung-jawab baru, bekerja didasari dengan kemampuan, kecakapan, ketrampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luas biasa yang sulit dicapai orang lain (Hasibuan, 2005 dalam Khoir, 2011) dan menerima pekerjaan sebagai bermain, melaksanakan tugas sebagai sesuatu yang menyenangkan (Robbins, 2007) (Swanburg, 2000). Orang dengan tingkat kebutuhan pada tingkat aktualisasi diri lebih menghargai waktu, menghargai sesama manusia dan mempunyai rasa yang kuat pada kebenaran dan kesalahan, pada kebaikan dan kejelekan. Selanjutnya, orang-orang ini mendorong diri sendiri (dorongan intrinsik) dan bukan mencari dorongan dari orang lain (dorongan ekstrinsik). Dorongan ekstrinsik menunjukkan karakteristik orang pada tingkat harga diri.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis dalam diri seseorang, sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Abraham Maslow Faktor-faktor tersebut antara lain :

- a) Individu dengan segala unsur-unsurnya : kemampuan dan ketrampilan, kebiasaan, sikap dan sistem nilai yang dianut, pengalaman traumatis, latar belakang kehidupan sosial budaya, tingkat kedewasaan, dsb.
- b) Situasi dimana individu bekerja akan menimbulkan berbagai rangsangan: persepsi individu terhadap kerja, harapan dan cita-cita dalam kerja itu sendiri, persepsi bagaimana kecakapannya terhadap kerja, kemungkinan timbulnya perasaan cemas, perasaan bahagia yang disebabkan oleh pekerjaan.
- c) Proses penyesuaian yang harus dilakukan oleh masing-masing individu terhadap pelaksanaan pekerjaannya.
- d) Pengaruh yang datang dari berbagai pihak : pengaruh dari sesama rekan, kehidupan kelompok maupun tuntutan atau keinginan kepentingan keluarga, pengaruh dari berbagai hubungan di luar pekerjaan
- e) Reaksi yang timbul terhadap pengaruh individu
- f) Perilaku atas perbuatan yang ditampilkan oleh individu
- g) Timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan baru, cita-cita dan tujuan.

D .Dampak

Radig (1998), Soegiri (2004) dalam Antoni (2006) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan. Gairah kerja sebagai salah satu bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran karyawan, tanggung jawab terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan.

B. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan motor atau penggerak pengembangan organisasi karena tanpa adanya kepemimpinan yang bagus akan sulit mencapai tujuan organisasi. Apabila seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut harus memikirkan gaya kepemimpinannya. Kepemimpinan menurut Samsudin (2006) adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama

di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Kepemimpinan suatu proses pengaruh sosial di mana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi Kreitner dan Kinichi (2005). Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Veithzal Rivai 2004) dalam Thoyib dan Indayati 2011).

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan

sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

b. Teori Gaya kepemimpinan

Dalam (Hanafi 1997) dikemukakan beberapa teori kepemimpinan, yaitu:

1) Teori bakat

Teori bakat berusaha mengidentifikasi karakteristik pribadi dari seseorang pemimpin. Tidak hanya itu, teori ini juga ingin melihat karakteristik-karakteristik apa yang membedakan pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Pandangan semacam ini mengasumsikan bahwa pemimpin mempunyai sifat/karakteristik yang terbawa sejak lahir. Dengan kata lain, teori ini sesuai dengan pandangan bahwa pemimpin tersebut dilahirkan, bukan dipelajari/diajarkan.

Kebanyakan studi dalam teori bakat memfokuskan pada sifat-sifat apa yang ada pada pemimpin dan yang tidak ada pada pemimpin. Sifat-sifat yang sering disebutkan dimiliki oleh pemimpin adalah: lebih cerdas, lebih *ekstrovert*, lebih percaya diri, lebih bertanggung jawab, dan lebih jangkung (untuk Amerika Serikat) dibandingkan dengan sifat para bukan pemimpin. Tetapi teori tersebut tidak mampu menjelaskan kenapa ada orang yang lebih cerdas dibandingkan pemimpin,

tetapi tidak menjadi pemimpin. Orang seperti bung Hatta barangkali lebih *intervert*, tetapi dia mampu menjadi pemimpin yang besar.

Juga sangat mungkin seseorang menjadi lebih percaya diri, bertanggung jawab setelah orang tersebut telah menjadi pemimpin. Dengan demikian pengalaman menjadi pemimpin membuat seseorang mampu menguasai karakteristik- karakteristik yang diperlukan untuk menjadi pemimpin. Dengan demikian sifat-sifat kepemimpinan merupakan hasil dari pengalaman pemimpin, bukan penyebab kepemimpinan.

2) **Teori Perilaku**

Teori perilaku kepemimpinan memfokuskan pada perilaku apa yang dimiliki oleh pemimpin, yang membedakan dirinya dari non-pemimpin. Jika perilaku pemimpin dapat diidentifikasi, maka seseorang yang akan menjadi pemimpin dapat mempelajari perilaku tersebut supaya dia menjadi pemimpin yang efektif. Dengan demikian teori perilaku kepemimpinan lebih sesuai dengan pandangan bahwa pemimpin dapat dipelajari, bukan pemimpin adalah bawaan sejak lahir seperti teori sifat atau bakat kepemimpinan. Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan

pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku:

(a) konsiderasi dan struktur inisiasi

Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Di samping itu terdapat pula kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi.

(b) berorientasi kepada bawahan dan produksi

Perilaku pemimpin yang berorientasi kepada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamaan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan.

Pada sisi lain, perilaku pemimpin menurut model *leadership continuum* pada dasarnya ada dua yaitu berorientasi kepada pemimpin dan bawahan. Sedangkan berdasarkan model grafik kepemimpinan, perilaku setiap pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi yaitu perhatiannya terhadap hasil/tugas dan terhadap bawahan/hubungan kerja.

(c) Teori situasi (*contingency*)

Penelitian-penelitian terdahulu yang mencoba melihat karakteristik dan gaya kepemimpinan tidak dapat menemukan karakteristik atau gaya yang berlaku untuk semua situasi. Situasi dengan demikian memainkan peranan penting dalam efektifitas kepemimpinan. Pendekatan situasional (*contingency*) dalam teori kepemimpinan mencakup beberapa faktor:

- (a) Pekerjaan
- (b) Penghargaan dan perilaku teman sekerja
- (c) Sifat atau karakteristik, pengharapan, dan perilaku karyawan.

(d) Budaya budaya dan kebijaksanaan organisasi.

b. Gaya Kepemimpinan

Terdapat gaya kepemimpinan yang di ajukan oleh Likert dalam Hanafi (1997) dikelompokkan ke dalam 4 sistem :

1) Sistem 1: Otoriter-Eksploitatif (*Exploitive- Authoritative*)

Manajer tipe ini otoriter, mempunyai kepercayaan yang rendah terhadap bawahannya, memotivasi bawahannya melalui ancaman atau hukum, kadang-kadang melalui balasa (*reward*), komunikasi yang dilakukan satu arah (kebawah atau *Top down*), dan membatasi pengambilan keputusan hanya untuk manajer.

2) Sistem 2: (*Benevolent-Authoritative*)

Manajer ini mempercayai bawahan sampai tingkat tertentu, memotivasi bawahannya melalui ancaman atau hukuman meskipun tidak selalu, membolehkan komunikasi ke atas, pengambilan keputusan meskipun masih melakukan pengawasan dengan ketat.

3) Sistem 3 : Konsultatif (*Consultative*)

Manajer ini mempunyai kepercayaan terhadap bawahan cukup besar, meskipun tidak sepenuhnya biasanya memanfaatkan pendapat atau ide dari bawahan, menggunakan balasan (*insentif*) untuk memotivasi bawahan dengan kadang-kadang menggunakan ancaman dan hukuman untuk memotivasi bawahannya. Menjalankan komunikasi dua arah (atas bawah dan sebaliknya), membuat keputusan yang umum pada tingkat atas dan membolehkan keputusan yang lebih baik spesifik dibuat pada tingkat bawah, dan mau berkonsultasi pada beberapa situasi.

4) **Sistem 4 : Partisipatif (*Participative- Group*)**

Manajer ini merupakan manajer yang paling partisipatif. Manajer ini mempunyai kepercayaan yang sepenuhnya terhadap karyawan, selalu memanfaatkan ide dan pendapat karyawan, menggunakan insentif ekonomi untuk memotivasi karyawan, mendorong partisipasi dalam penentuan tujuan dan penilaian kemajuan dalam pencapaian tujuan tersebut. Komunikasi dilakukan dua arah, mendorong pengambilan keputusan dalam semua bagian organisasi, dan menjadikan karyawan menjadi kelompok kerja.

b. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Robins (2006 dalam Regina 2010) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- (a) Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditunjukkan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- (b) Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- (c) Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- (d) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap

kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

- (e) Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

c. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya.

Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- (b) Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- (c) Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- (d) Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.

(e) Laissez-Faire: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

d. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- (a) Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- (b) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- (c) Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.

(d) Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

e. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Ada beberapa pendekatan yang dikategorikan oleh Yukl (2005) sebagai berikut:

(1) Teori Genetik (*Genetic Theory*)

Penjelasan kepemimpinan yang paling lama adalah teori kepemimpinan “*genetic*” dengan ungkapan yang sangat populer waktu itu yakni “*a leader is born, not made*”. Seorang dilahirkan dengan membawa sifat-sifat kepemimpinan dan tidak perlu belajar lagi. Sifat-sifat utama seorang pemimpin diperoleh secara genetik dari orang tuanya.

(2) Teori Sifat (*Trait Theory*).

Sesuai dengan namanya, maka teori ini mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada kehebatan karakter pemimpin. “*Trait*” atau sifat-sifat yang dimiliki antara lain kepribadian, keunggulan fisik dan kemampuan social. Penganut teori ini yakin dengan memiliki keunggulan karakter di atas, maka seseorang akan memiliki kualitas kepemimpinan yang baik dan dapat menjadi pemimpin yang efektif. Karakter yang harus dimiliki oleh seseorang menurut Judith R. Gordon dalam Yukl (2005) mencakup kemampuan yang istimewa dalam (1) Kemampuan Intelektual (2) Kematangan Pribadi (3) Pendidikan (4) Status Sosial dan Ekonomi (5) “*Human Relations*” (6) Motivasi Intrinsik dan (7) Dorongan untuk maju (*achievement drive*).

(3) Teori Perilaku (*The Behavioral Theory*).

Mengacu pada keterbatasan peramalan efektivitas kepemimpinan melalui teori “*trait*”, para peneliti pada era Perang Dunia ke II sampai era di awal tahun 1950-an mulai mengembangkan pemikiran untuk meneliti “*behavior*” atau perilaku seorang pemimpin sebagai cara untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Fokus pembahasan teori kepemimpinan pada periode ini beralih dari siapa yang memiliki

kemampuan memimpin ke bagaimana perilaku seseorang untuk memimpin secara efektif.

(4) *Situational Leadership.*

Pengembangan teori situasional merupakan penyempurnaan dan kekurangan teori-teori sebelumnya dalam meramalkan kepemimpinan yang paling efektif. Dalam “*situational leadership*” pemimpin yang efektif akan melakukan diagnose situasi, memilih gaya kepemimpinan yang efektif dan menerapkannya secara tepat. Seorang pemimpin yang efektif dalam teori ini harus bisa memahami dinamika situasi dan menyesuaikan kemampuannya dengan dinamika situasi yang ada. Empat dimensi situasi yakni kemampuan manajerial, karakter organisasi, karakter pekerjaan dan karakter pekerja. Keempatnya secara dinamis akan memberikan pengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan seorang

(5) *Transformational Leadership.*

Pemikiran terakhir mengenai kepemimpinan yang efektif disampaikan oleh sekelompok ahli yang mencoba “menghidupkan” kembali teori “*trait*” atau sifat-sifat utama yang dimiliki seseorang agar dia bisa menjadi pemimpin.

d. Faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan

Dalam melaksanakan aktivitas pemimpin di pengaruhi oleh berbagai macam factor .Berikut dari para ahli dalam mendangapi factor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan. H.Jodeph Reitz (1981) yang dikutip Nanang Fattah, sebagai berikut:

1. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahannya juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang

baik antara atasan dengan bawahan, di samping di pengaruhi oleh latar belakang yang memiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keeluasaan dalam hubungan social dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.

a. Dampak Gaya kepemimpinan

Yukl (2010) menyatakan bahwa dengan gaya kepemimpinan adalah bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai. Kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Disini peran pemimpin tranformsional membuat parapengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan seerta membujuk pengikut untuk tidak mementingkan pribadi atas keprentingan organisasi efek lain dari gaya kepemimpinan adalah kinerja karyawan dan produktifitas dalam sebuah organisasi.

1. Displin kerja

a. Pengertian Displin

Pengertian disiplin kerja menurut pendapat (Nitisemito, 1984 dalam Nugraha dkk, 2013) adalah suatu tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Menurut (Handoko, 1994 dalam Nugraha dkk, 2013) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar organisasional. Disiplin dapat diartikan sebagai sikap seseorang atau

kelompok yang berniat untuk mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan. Dalam kaitannya dengan pekerjaan, pengertian disiplin kerja adalah suatu yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan organisasi. Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan disiplin kerja adalah suatu usaha dari manajemen organisasi perusahaan untuk menjalankan atau menerapkan peraturan ataupun ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan tanpa terkecuali.

Disiplin kerja pada kajian yang ditelaah oleh (Siswanto, 2002 dalam Nugraha dkk, 2013) yang menyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, kepatuhan dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak, serta sanggup menjalankannya, serta tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Semakin baik disiplin karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal. Selain itu kedisiplinan pada hakekatnya pembatasan kebebasan karyawan, oleh karena itu dalam usaha menegakkan kedisiplinan tidak asal melaksanakan. Dengan kata lain, kedisiplinan bukan hanya sekedar untuk kedisiplinan saja melainkan juga harus menunjang tujuan perusahaan. (Nitisemito, 1996).

Menurut (Beach dalam Siagian, 2002 dalam Nugraha dkk, 2013) disiplin mempunyai dua pengertian. Pengertian pertama, melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. Pengertian kedua merupakan pengertian yang lebih sempit, yaitu disiplin hanya berkaitan dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan. (Singodimedjo, 2002) mendefinisikan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut maka pengertian disiplin dalam penelitian ini adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang menurun akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. (Veithzal Rivai, 2005 dalam Nugraha dkk, 2013) menjelaskan bahwa, disiplin kerja memiliki beberapa indikator seperti :

- 1) Kehadiran

Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.

2) Ketaatan pada peraturan kerja.

Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.

3) Ketaatan pada standar kerja.

Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.

4) Tingkat kewaspadaan tinggi.

Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.

5) Bekerja etis.

Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

b. Aspek-aspek Disiplin

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidakhati-hatian sendau gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan. Disiplin berusaha mencegah permulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Disiplin juga berusaha untuk mengatasi perbedaan pendapat antar karyawan dan mencegah ketidaktaatan yang disebabkan oleh salah pengertian dan salah penafsiran (Sutrisno, 2010 dalam Nugraha dkk, 2013). Lebih jauh, disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respons yang dikehendaki (Tohardi, 2002 dalam Nugraha dkk, 2013).

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan organisasi. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam organisasi itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka pegawai

mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila pegawai tunduk pada ketetapan pegawai, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyeliaan untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada pegawai (Siagian dalam Nugraha dkk, 2013). Menurut Sutrisno, (2010 dalam Nugraha dkk, 2013) karakteristik disiplin pegawai yang baik akan tercermin pada sikap pegawai meliputi sebagai berikut:

- 1) Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.
- 2) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan.
- 3) Besarnya rasa tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- 4) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan pegawai.
- 5) Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para pegawai.

c. Faktor – Faktor disiplin kerja

Faktor-faktor atau indikator yang mempengaruhi kedisiplinan menurut Gouzali Saydam (2005:291) sebagai berikut

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.
2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan/organisasi.
3. Ada tidaknya aturan 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.

d. Dampak

(Sutrisno, 2010 dalam Nugraha dkk, 2013).Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Selain itu, disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidakhati-hatian sendau gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan.

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja karyawan

Kinerja karyawan merupakan hal yang paling penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2009) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas

yang dibebankan kepadanya yang dilaksanakan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Kinerja adalah adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan mengerjakannya.

Definisi lain mengenai kinerja menurut Nawawi (2006) adalah “Kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan”. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing - masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian.

Penelitian Klein (2011) dan Denison, *et al.* 2003 dalam Indayati (2012) telah membuktikan bahwa suatu lingkungan kerja yang

menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda. Perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja. Definisi kinerja menurut beberapa peneliti berbeda-beda, walaupun pada intinya sama, antara lain: Mangkunegara (2000) dalam Indayati dkk (2011) mendefinisikan kinerja SDM sebagai prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Shore (1990) Indayati dkk (2011) mendefinisikan kinerja sebagai sampai sejauh mana kerja aktual yang diperlihatkan oleh seorang individu. Sedangkan Robbins (2006) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh organisasi.

b. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Simamora (2004) kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Yang dimaksud dengan sistem penilaian kinerja ialah proses yang mengukur

kinerja karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja karyawan adalah :

- 1) Karakteristik situasi,
- 2) Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan,
- 3) Tujuan-tujuan penilaian kinerja,
- 4) Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.

c. Tujuan penilaian Kerja Karyawan

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu (Simamora, 2004):

1) Tujuan evaluasi

Seorang manajer menilai kinerja dari masa lalu seorang karyawan dengan menggunakan rating deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

2) Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang. Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah: sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid

berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

d. Pengukuran Kinerja Karyawan

Secara teoretikal berbagai metode dan teknik mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para karyawan secara obyektif untuk suatu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat bagi organisasi atau perusahaan, seperti untuk kepentingan mutasi pegawai maupun bagi pegawai yang bersangkutan sendiri dalam rangka pengembangan karirnya. Untuk mencapai kedua sasaran tersebut maka digunakanlah berbagai metode pengukuran kinerja karyawan menurut Gomez dalam (Utomo, 2006 dalam Mahesa, 2010) dalam melakukan penelitian terhadap kinerja yang berdasarkan perilaku yang spesifik (*Judgement Performance Evaluation*) ini maka ada delapan dimensi yang perlu mendapatkan perhatian, antara lain:

1) *Quality of Work* (kualitas kerja)

Kualitas ini akan dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.

2) *Quantity of Work* (kuantitas kerja)

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

3) *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan)

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.

4) *Creativeness* (kreatifitas)

Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

5) *Cooperative* (kerjasama)

Kesadaran untuk bekerja sama dengan orang lain.

6) *Initiative* (inisiatif)

Keaslian ide-ide yang disampaikan sebagai program organisasi dimasa yang mendatang.

7) *Dependerability* (ketergantungan)

Kesadaran dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penjelasan kerja.

8) *Personal Quality* (kualitas personil)

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, kemampuan dan integritas pribadi.

e. Faktor-Faktor Kinerja karyawan

Menurut Bernardin dalam Novitasari (2003) dalam Mahesa (2010) mengatakan bahwa terdapat enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja secara individu.

1) Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyelesaikan beberapa cara ideal dan penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2) Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketepatan waktu

Tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi yang dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menghasilkan keuntungan dan mengurangi kerugian setiap penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan, bimbingan dan pengawasan atau meminta turut campurnya pengawas atau meminta turut campurnya pengawas.

6) Komitmen kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja terhadap perusahaan . Menurut (Soeprihanto dalam Utomo, 2006) ada beberapa aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu: prestasi kerja, rasa tanggung jawab, kesetiaan dan pengabdian, kejujuran.

Dampak

Byars & Rue dalam Yusrizal (2008) mengemukakan kinerja dapat dilihat dari hasil pekerjaan seseorang yang meliputi nilai kualitas dan nilai kuantitas. Kualitas hasil pekerjaan mengacu pada kepuasan sebagai perwujudan terpenuhinya harapan orang lain terhadap pekerjaan yang telah diselesaikan. Berdasarkan pemaknaan ini, kinerja yang dilihat berdasarkan kualitas hasil kerja, lebih lanjut dapat pula diberi arti sebagai efektivitas atau ketepatan kerja, sedangkan kuantitas hasil pekerjaan jelas tergambar pada volume atau kapasitas pekerjaan yang telah diselesaikan. Dengan demikian, dalam konteks kuantitas pekerjaan, kinerja dapat diinterpretasikan sebagai produktivitas kerja.

B. Perumusan Hipotesis

Menurut Usman (2008) Motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang di harapkan atau proses psikis yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu.

Menurut Samsudin, (2006) Motivasi merupakan salah satu faktor yang penting, sebab dengan Motivasi terhadap disiplin pegawai dapat bekerja dengan baik sehingga pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Motivasi merupakan suatu dorongan agar karyawan mau bekerja keras, cerdas serta harus disiplin dalam mengerjakannya agar sesuai dengan yang di harapkan. Disiplin adalah sikap mental dan kemauan untuk menunjukkan kesediaan untuk mematuhi dan mematuhi dan melaksanakan peraturan, aturan dan nilai-nilai serta aturan dan peraturan. Dengan demikian, orang-orang yang orang disiplin yang bekerja secara teratur, bertanggung jawab untuk apa yang ditugaskan dan dapat dipercaya.

Penelitian yang di lakukan Linda Nur Susila dan Andriyani Susanti (2013) dalam jurnal yang berjudul pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja pegawai, pengaruh kepuasan kerja terhadap

disiplin kerja pegawai, pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kota Surakarta.

H1 : Pengaruh Motivasi terhadap Disiplin Kerja

Dalam penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, artinya hasil dari pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan yang dijalankan mempunyai dampak yang selalu positif atau baik bagi organisasi, sebab semakin tinggi pelaksanaan aktivitas manajerial kepemimpinan dilakukan, maka akan berdampak pada sedikit/tidak sama sekali penurunan kinerja instansi dari waktu ke waktu. Pelaksanaan aktivitas gaya kepemimpinan yang lebih banyak ke arah menekan karyawan bisa saja menyebabkan seorang karyawan dapat mencapai kepuasan dalam bekerja, dapat membawa pengaruh yang positif dalam pembentukan kepribadian. Hasil penelitian ini mendukung beberapa pendapat tentang gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut: (Tampubolon, 2007), Siagian (2007).

H2 : Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Disiplin kerja

Motivasi adalah factor yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai, karena motivasi merupakan salah satu yang harus ada pada SDM. Jika tidak ada motivasi pada diri pegawai, maka pegawai tersebut tersebut tidak akan semangat dalam melakukan tugasnya. Motivasi merupakan salah satu alat atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai dengan yang diharapkan atau proses psikis yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu (Usman 2008, dalam Nursanti, 2013). Hal ini menunjukkan jika motivasi kerja pegawai meningkat maka kinerja juga akan meningkat. dengan kata lain apabila motivasi kerja dimiliki karyawan tinggi maka kinerja yang dihasilkan juga akan optimal.

Hasil penelitian yang telah dilakukan Abdillah (2011) menunjukkan bahwa terdapat berpengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja, dengan adanya motivasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis ke tiga diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

H3 : Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh

bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Veithzal Rivai, 2004 dalam Thoyib dan Indayati, 2011).

H4 : Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

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 maupun pegawainya. Oleh karena itu manajer selalu berusaha agar bawahannya selalu mempunyai disiplin yang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh (Reza, 2010) menunjukkan hasil bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang mendukung juga dikemukakan oleh penelitian yang dilakukan oleh (Nuraini dan Siswanta, 2013) yang juga menunjukkan hasil bahwa variabel disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga peneliti membuat rumusan hipotesis sebagai berikut :

H5 : Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

A. Model Penelitian

Model penelitian dalam penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah g motivasi kerja, disiplin kerja dan gaya kepemimpinan. Sedangkan variabel dependennya adalah kinerja pegawai. Berikut model penelitiannya :



Gambar 2.1

Model Penelitian

Keterangan :

Variabel Independen : Motivasi

Variabel Independen : Gaya Kepemimpinan

Variabel Intervening : Disiplin Kerja

Variabel dependen : Kinerja pegawai

Jika Motivasi kerja membuat nyaman dan menyenangkan karyawan akan melaksanakan tugas- tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan penuh senang hati ,apa bila sebaliknya jika motivasi kerja kurang di terapkan maka akan mempengaruhi kinerja pegawai pun akan menurun.

Loyalitas karyawan akan meningkat apabila gaya kepemimpinan yang di terapkan karyawan bias diterima dan di terapkan oleh karyawan dengan baik. Semakin baik gaya kepemimpinan seorang manajer/atasan yang di terima karyawan, maka karyawan akan disiplin dalam bekerja untuk melakukan kinerja yang maksimal, jika sebliknya gaya kepemimpinan yang kurang baik maka disiplin karyawan akan kurang baik juga , makan kinerja karyawan akan mengalami penurunan