

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pola atau Gaya Kepemimpinan

2.1.1.1 Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa (Robbins & Judge, 2008:90).

Pemimpin transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan (*Beliefs*), sikap dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan yang ditetapkan, Humphreys, 2002; Lie, 2003; Rafferty & Griffin, 2004; Yammarino et al., 1993 serta Humphreys, 2002 (dalam Kiptiyah 2015:23) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal atau *idealized influence*), inspirasi (*inspirational motivation*), pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian pribadi (*individualized consideration*).

Idealized influence merupakan dimensi terpenting kepemimpinan transformasional karena memberikan inspirasi dan membangkitkan

motivasi bawahan (secara emosional) untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama, Humphreys,2002; Rafferty &Griffin, 2004 (dalam Nugroho,2006:26).

Hasil atas tipe kepemimpinan transformasional adalah tindakannya independen dan kinerjanya dituntun oleh internalisasi nilai-nilai bersama. Pemimpin transformasional mengetahui bagaimana membantu orang lain untuk mengembangkan dan mengerahkan motif-motif kekuasaan. Pemimpin yang memiliki pola kepemimpinan transformasional mengetahui bagaimana memberdayakan orang lain. Aspek penting terhadap pekerjaan dalam pola kepemimpinan transformasional adalah mentransformasi para pengikutnya menjadi seorang pekerja yang efektif dalam penyelesaian tugas pekerjaan (target kerja) (Marshall & Molly, 2011:76-77).

2.1.1.2 Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara

Dalam ajaran kepemimpinan Ki Hajar Dewantara ini terdapat apa yang disebut dengan “TRILOGI KEPEMIMPINAN” yaitu :

a. Ing Ngarsa Sung Tuladha

Ing berarti di; Ngarsa berarti depan; Sung berarti asung memberi; Tuladha berarti tauladan (di depan memberi tauladan). Model kepemimpinan ini menekankan peran seorang pemimpin sebagai tokoh yang harus dapat diteladani, yang harus dapat membimbing dan memberi arah kemana pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan harapan seluruh pemangku kepentingan (*Stake Holders*).

Jika dikaitkan dengan model kepemimpinan Hasta Brata (sepuluh kebijakan kepemimpinan) maka model kepemimpinan ini sama dengan sifat bintang. Seorang pemimpin diibaratkan sebagai sebuah bintang, pemimpin tersebut harus bisa menjadi petunjuk arah yang jelas.

Dengan demikian, kepemimpinan yang berasaskan nilai-nilai “Ing Ngarsa Sung Tuladha” adalah kepemimpinan yang memiliki kriteria sebagai berikut :

- 1) Menegakkan disiplin diri sendiri maupun para bawahan
- 2) Memberikan suri tauladan
- 3) Mengabdikan diri pada kepentingan umum dan segenap anggota organisasi
- 4) Bijaksana dalam memberi petunjuk, nasehat dan pertimbangan

b. Ing Madya Mangun Karsa

Ing berarti di; **Madya** berarti tengah; **Mangun** berarti membangkitkan; **Karsa** berarti kehendak (ditengah membangkitkan kehendak, semangat).

Model kepemimpinan Ki Hajar Dewantara dalam dimensi Ing Madya Mangun Karsa memiliki pengetahuan bahwa seorang pemimpin harus dapat membangkitkan semangat orang-orang yang di pimpinnya.

Pemimpin dalam dimensi tersebut berorientasi untuk membangkitkan gairah para pegawai untuk mewujudkan kepentingan bersama. Dalam model kepemimpinan tersebut seorang pemimpin

sekaligus sebagai seorang motivator, seperti halnya matahari yang mampu memberikan energi kepada semua makhluk hidup di bumi. (Andriyanto,2018)

Kepemimpinan yang berasaskan nilai-nilai “Ing Madya Mangun Karsa” adalah kepemimpinan yang memiliki kriteria (Susetyo, 2007:58) sebagai berikut :

- 1) Merasa senasib dan seperjuangan
- 2) Mampu menggugah dan membangkitkan semangat juang dan etos kerja yang tinggi
- 3) Tanggap, mampu berpikir dan bertindak cepat dan tepat sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi
- 4) Mampu bersabar, berlapang dada menerima kelemahan dan kekurangan anak buah, tanpa kecewa dan mengeluh

c. Tut Wuri Handayani

Tut berarti ikut; Wuri berarti belakang; Handayani berarti Memberi daya kekuatan/dorongan (di belakang memberi dorongan). Model kepemimpinan ini menekankan seorang pemimpin harus mampu menyediakan kesempatan untuk berkembang bagi yang dipimpinya.

Seseorang memenuhi syarat untuk menjadi seorang pemimpin ketika dia mampu mengedepankan orang lain terlebih dahulu. Keberhasilan seseorang memimpin terkait dengan keberhasilan dia membuat orang-orang yang dipimpinya berhasil. Secara hakiki

seorang pemimpin adalah seseorang yang memegang kendali untuk membuat orang lain mendapatkan kendali. Kewenangan yang dimiliki pada hakekatnya adalah kewenangan untuk memungkinkan orang lain memiliki kendali atas pekerjaan dan kehidupannya. (Endraswara, 2013 : 103)

Dengan demikian, kepemimpinan yang berasaskan nilai-nilai “Tut Wuri Handayani” adalah kepemimpinan yang memiliki kriteria (Sabdacakrakatama, 2010) sebagai berikut :

- 1) Selalu memberikan dorongan dan kebebasan agar bawahan mau berprakarsa, berinisiatif dan memiliki kepercayaan diri untuk berkarya dan berkeaktifitas
- 2) Selalu mengikuti aktifitas pengikutnya dengan cermat dan teliti, waspada, dan tepat waktunya. Memberikan koreksi dan pengarahan apabila terjadi kesalahan dan penyimpangan

2.1.1.3 Kepemimpinan Soeharto

Gaya Kepemimpinan Presiden Soeharto merupakan gabungan dari gaya kepemimpinan Proaktif-Ekstraktif dengan Adaptif-Antisipatif, yaitu gaya kepemimpinan yang mampu menangkap peluang dan melihat tantangan sebagai sesuatu yang berdampak positif serta mempunyai visi yang jauh ke depan dan sadar akan perlunya langkah-langkah penyesuaian. (Ambar,2006)

Tahun-tahun pemerintahan Suharto diwarnai dengan praktik otoritarian di mana tentara memiliki peran dominan di dalamnya.

Kebijakan dwi fungsi ABRI memberikan kesempatan kepada militer untuk berperan dalam bidang politik di samping perannya sebagai alat pertahanan negara. Demokrasi telah ditindas selama hampir lebih dari 30 tahun dengan mengatasnamakan kepentingan keamanan dalam negeri dengan cara pembatasan jumlah partai politik, penerapan sensor dan penahanan lawan-lawan politik. Sejumlah besar kursi pada dua lembaga perwakilan rakyat di Indonesia diberikan kepada militer, dan semua tentara serta pegawai negeri hanya dapat memberikan suara kepada satu partai penguasa Golkar. Pada masa Orde baru, gaya kepemimpinannya adalah Otoriter/militeristik.

Seorang pemimpin otoriter menunjukkan sikap yang menonjolkan “kekuatannya”, antara lain dengan ciri-ciri (Harsono,2010) sebagai berikut:

- 1) Kecenderungan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan maratabat mereka.
- 2) Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya.
- 3) Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

2.1.1.4 Kepemimpinan Islam

Sudah tercatat oleh sejarah mengenai konsep kepemimpinan Islam sebagaimana Nabi Adam memimpin Hawa dan keturunannya setelah diusir dari surga. Nabi Muhammad SAW sebagai Rasul Allah yang menyampaikan ajaran-ajaran agama adalah kepala negara dan kepala rumah tangga. Mengenai kepemimpinan, Rasulullah SAW bersabda “Telah menceritakan kepadaku Ismail, malaikat dari Abdullah bin Dinar, dari Ibn Umar R.A, sesungguhnya Rasulullah SAW berkata : “Kalian adalah pemimpin, yang akan dimintai pertanggungjawaban.

Penguasa adalah pemimpin, yang akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Suami adalah pemimpin keluarganya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Istri adalah pemimpin dirumah suaminya, dan akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Pelayan adalah pemimpin dalam mengolah harta tuannya, dan akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Oleh karena itu kalian sebagai pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya” (HR.Bukhari).

Gaya Kepemimpinan Islam dapat disimpulkan sebagai gaya seseorang dalam memimpin yang memiliki sikap amanah, ikhlas, dan cerdas serta bersikap baik kepada karyawan dengan menunjukkan kebijaksanaannya. Gaya Kepemimpinan Islam diukur dengan beberapa indikator sebagai berikut : (Jannah,dkk.,2016).

Tabel 2.1

Indikator Gaya Kepemimpinan Islam

No	Dimensi	Indikator	Sumber
1.	Mencintai kebenaran	a. Tingkat keraguan b. Tegas	Q.S Al-Baqarah ayat 147
2.	Menjaga amanah	a. Kepercayaan b. Komitmen	Q.S Al-Mukminun ayat 8
3.	Ikhlas dalam mengabdikan	a. Tingkat Pengabdian	Q.S Adz-Dzariat ayat 56
4.	Baik dalam pergaulan	a. Keramah tamahan	Q.S Al-Hujarat ayat 10
5.	Kebijaksanaan	a. Keadilan b. Toleransi	Q.S An-Nahl ayat 90

Sumber : Jannah,dkk,2016.

2.1.1.5 Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada perintah, mengambil keputusan personal dan meminta bawahan untuk mematuhi (Macionis,2008). Dalam kepemimpinan ini, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Batasan kekuasaan dari pemimpin otoriter hanya dibatasi oleh undang-undang. Bawahan hanya bersifat sebagai pembantu, kewajiban bawahan hanyalah mengikuti dan menjalankan perintah dan tidak boleh membantah atau mengajukan saran. Mereka harus patuh dan setia kepada pemimpin secara mutlak.

2.1.2 Teori Motivasi

2.1.2.1 Teori X dan Y

Teori X dan Y, Menurut Stephen dan Marry (2010:110) Douglas McGregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia. Asumsi negatif dengan tanda label X dan positif dengan tanda label Y. Setelah melakukan penyelidikan tentang perjanjian seorang manajer dan karyawan, McGregor merumuskan asumsi-asumsi dan perilaku manusia dalam organisasi sebagai berikut :

Teori X (negatif) merumuskan asumsi seperti :

1. Karyawan sebenarnya tidak suka bekerja dan jika ada kesempatan dia akan menghindari atau bermalas-malasan dalam bekerja
2. Karena karyawan tidak menyukai bekerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarah formal bilamana dimungkinkan
4. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit ambisi

Sebaliknya teori Y (positif) memiliki asumsi-asumsi sebagai berikut :

1. Karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang wajar, lumrah dan alamiah layaknya tempat bermain atau beristirahat, dalam artian berdiskusi atau sekedar teman bicara
2. Manusia akan melatih tujuan pribadi dan pengontrolan diri sendiri jika mereka melakukan komitmen yang sangat objektif
3. Kemampuan untuk melakukan keputusan yang cerdas dan inovatif adalah tersebar secara meluas di berbagai kalangan tidak hanya melulu dari kalangan top management atau dewan direksi

Pada umumnya kita dapat mengatakan bahwa pemberian motivasi positif akan memberikan peningkatan semangat, mengurangi keluhan dan secara umum, mengurangi kesulitan. Tetapi peningkatan semangat (moral) saja tidak cukup. Bagaimana pengaruh motivasi berdampak positif pada produktivitas? Apakah karyawan akan bekerja lebih baik apabila digunakan motivasi dengan cara negatif atau menakut-nakuti dengan sanksi hukuman? Atas dasar berbagai penelitian menunjukkan bahwa penggunaan “ancaman” atau motivasi negatif, seringkali menghasilkan yang lebih banyak, berupa peningkatan produktivitas, dalam jangka pendek. Dengan demikian, hasilnya akan segera tampak dalam jangka waktu pendek.

Pada sisi lain penggunaan motivasi positif akan berhasil dalam jangka panjang. Pegawai dengan semangat yang lebih baik, akan meningkat produktivitasnya dalam jangka panjang. Jadi, penggunaan

motivasi negatif akan meningkatkan produktivitas dan meningkatkan semangat dalam jangka pendek dan motivasi positif akan meningkatkan semangat dan produktivitas dalam jangka panjang.

2.1.2.2 Motivation-Hygiene Theory (*Two Factor Theory*)

Teori yang dibangun oleh Frederic Herzberg Tahun 1950 menjelaskan tentang keyakinan bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan dasar, dan perilakunya terhadap pekerjaan akan mempengaruhi kesuksesan dan kegagalannya (Robbin, 2003). Teori ini merupakan turunan dari teori Maslow dengan membagi level penghargaan dan aktualisasi diri sebagai faktor motivator dan level kebutuhan lain pada faktor *hygiene* yang dijelaskan pada gambar dibawah.

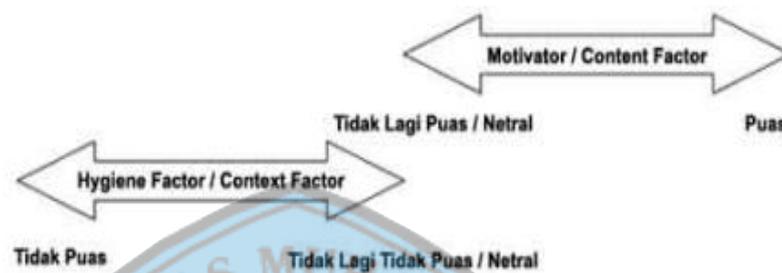
Motivator faktor (*content factor*) dibutuhkan untuk memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi sedangkan *hygiene factor* (*context factor*) dibutuhkan untuk mencegah karyawan merasa tidak puas. *Motivation factors* sesuai dengan faktor konten (*content factor*) adalah konten keseluruhan yang memengaruhi kepuasan kerja terdiri atas tanggungjawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*), dan pekerjaan itu sendiri (*work it self*).

Sedangkan dalam sisi faktor konteks (*context factor*) *hygiene factor*, atau faktor yang berhubungan dengan ketidakpuasan dalam pekerjaan adalah kebijakan perusahaan (*company policy*), penyeliaan

(*supervision*), gaji (*salary*), hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), dan kondisi kerja (*working condition*).

Gambar 2.2

Motivator-Hygiene Theory



Jika *hygiene* (apa yang menjadikan pegawai bersemangat/memperoleh vitamin kerja) faktor tidak terpenuhi maka pekerja akan banyak mengeluh dan merasa tidak puas pada pekerjaannya, tetapi bila faktor-faktor tersebut terpenuhi dan diterima secara baik oleh para pegawai, pegawai akan berada pada posisi tidak lagi tidak puas dengan kata lain dalam keadaan netral.

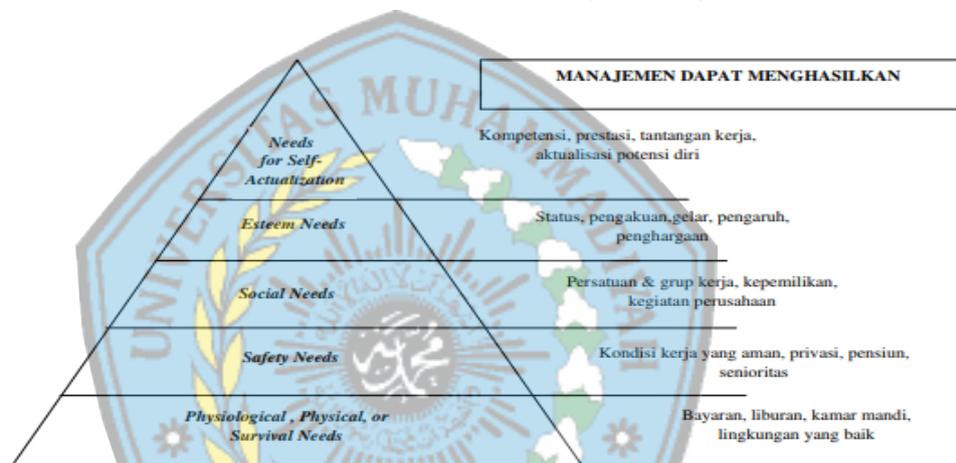
Pada sisi lain motivator faktor (*content factor*) dapat menjadikan karyawan dapat memperoleh kepuasan kerja dan mencapai kinerja yang tinggi dalam perusahaan. Pencapai prestasi kerja yang dialami oleh pemimpin menjadi rujukan untuk menduduki jabatan baru yang lebih tinggi (dipromosikan).

2.1.2.3 Teori Kebutuhan

Teori yang dikembangkan Maslow dalam Richardson (1997) menyatakan bahwa manusia memiliki lima urutan kebutuhan dasar sebagai individu. Berikut ini gambar Hierarki Kebutuhan Manusia (AH Maslow 1997).

Gambar 2.3

Hierarki Kebutuhan Manusia (Maslow)



Disebutkan di dalamnya dari level pertama terdapat kebutuhan bertahan hidup (*physiology needs*), pada level kedua kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*), pada level ketiga kebutuhan akan sosial (*social needs*), pada level keempat kebutuhan akan pengakuan (*esteem needs*), dan level puncak adalah kebutuhan atas aktualisasi atau pengembangan potensi diri (*needs for selfactualization*).

Aktualisasi diri artinya mengaktualisasi potensi seseorang untuk menjadi sesuatu. Setiap individu mempunyai keinginan untuk berprestasi, dan memiliki kekuasaan menyelenggarakan pelatihan, mengembangkan teknologi, dan pemberdayaan karyawan akan memenuhi banyak

kebutuhan setiap individu dalam proses penerapan TQM. Ketika karyawan terlibat dalam tim kerja serta dapat memanfaatkan fasilitas dan teknologi yang dikembangkan maka dapat menghasilkan rasa kepemilikan dalam perusahaan (Richardson, 1997).

2.1.3 Teori Disiplin Kerja

2.1.3.1 Teori Sifat

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin di tentukan oleh sifat-sifat, atau ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil sangat, ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, atau ciri-ciri didalamnya.

2.1.3.2 Teori Perilaku

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 :

1) **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. Disamping itu terdapat pula

kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisai.

2) 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 atau hubungan kerja.

2.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara (2013:2), “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan

tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Selanjutnya menurut A.F Stoner yang dikutip oleh Sondang P. Siagian (2013:6), “Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”. Adapun menurut Malayu S.P. Hasibuan (2011:10), “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

2.1.5 Kepemimpinan

2.1.5.1 Pengertian Kepemimpinan

Ada beberapa macam pengertian mengenai kepemimpinan diantaranya menurut Wukir (2013:134) memberikan pengertian kepemimpinan yang merupakan seni memotivasi dan mempengaruhi sekelompok orang untuk bertindak mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Samsudin (2010:287) kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan definisi diatas maka, kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu kemampuan maupun keahlian yang ada pada seseorang

dalam menggerakkan atau memotivasi suatu individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.5.2 Ketrampilan Kepemimpinan

Seorang pemimpin berasal dari berbagai latar belakang yang berbeda-beda. Menurut R.E Byrd dan Block (dalam Sujak, 1990:1) ketrampilan dalam kepemimpinan itu terdiri dari lima macam, yaitu :

- 1) Pemberian kuasa (*empowerment*) adalah pembagian kuasa oleh pemimpin terhadap bawahannya.
- 2) Intuisi (*intuition*) adalah keterlibatan manajer dalam menatap situasi, mengantisipasi perubahan, mengambil resiko, dan membangun kejujuran.
- 3) Pemahaman diri (*self understanding*) adalah kemampuan untuk mengenali kekuatan-kekuatan atau hal-hal positif yang ada pada dirinya dan kemampuan dalam menetapkan upaya mengatasi kelemahan yang ada pada dirinya.
- 4) Pandangan (*vision*) adalah keterlibatan dirinya dalam mengimajinasi kondisi lingkungan yang berbeda-beda serta dalam mengimajinasi suatu kondisi untuk memperbaiki lingkungan organisasi.
- 5) Nilai keselarasan (*congruence value*) adalah kemampuannya dalam mengetahui dan memahami nilai-nilai yang berkembang dalam organisasinya, nilai-nilai yang dimiliki bawahannya, serta dalam memadukan dua nilai tersebut menuju organisasi yang efektif.

2.1.5.3 Tipe-tipe Pemimpin

Ada beberapa tipe kepemimpinan yang diutarakan oleh G.R Terry yang kembali dikutip oleh Susilo Martoyo (2000 : 184-185), yaitu :

1) Tipe Pribadi (*Personal Leadership*)

Pemimpin tipe ini, kepemimpinan didasarkan pada kontak pribadi secara langsung dengan bawahannya. Tipe ini sifatnya umum dan sangat efektif dan secara relative sederhana pelaksanaannya

2) Tipe Non-Pribadi (*Non-Personal Leadership*)

Pemimpin dengan tipe ini memberikan cermin kurang adanya kontak pribadi pemimpin yang bersangkutan dengan bawah-bawahannya

3) Tipe Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Pemimpin tipe ini menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa mengadakan konsultasi dengan bawahan-bawahannya yang melaksanakannya

4) Tipe Demokratis (*Democratic Leadership*)

Pemimpin tipe ini menitikberatkan pada partisipasi kelompok dengan memanfaatkan pandangan-pandangan kelompok dalam mengambil keputusan, sehingga mereka akan merasa dilibatkan

dalam setiap permasalahan yang ada, dan merasa bahwa pendapatnya masih selalu diperhitungkan

5) Tipe Kebapakan (*Paternalistic Leadership*)

Tipe ini cenderung terlalu ke-“bapak”-an, sehingga sangat memikirkan keinginan dan kesejahteraan anak buah, terlalu melindungi dan membimbing. Hal ini dapat berakibat menumpuknya pekerjaan pemimpin, karena tipe pemimpin ini terlalu melindungi bawahannya

6) Tipe Bakat (*Indigenous Leadership*)

Pemimpin tipe ini timbul dalam organisasi-organisasi kemasyarakatan yang bersifat informal, dimana interaksi antar orang dalam organisasi tersebut ditentukan oleh keaslian sifat dan pembawaan pemimpin. Tipe ini memiliki kemampuan untuk mengajak orang lain dan diikuti oleh orang lain karena pembawaannya yang menyenangkan.

2.1.5.4 Tanggung Jawab dan Wewenang Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008:17), tanggungjawab dan wewenang seorang pemimpin adalah :

- 1) Memelihara struktur kelompok, menjamin interaksi yang lancar, dan memudahkan pelaksanaan tugas-tugas
- 2) Menyingkronkan ideologi, ide, pikiran dan ambisi anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin

- 3) Memberikan rasa aman dan sattu yang jelas kepada setiap anggota, sehingga mereka bersedia memberikan partisipasi penuh
- 4) Memanfaatkan dan mengoptimalkan kemampuan, bakat dan produktivitas semua anggota kelompok untuk berkarya dan berprestasi
- 5) Menegakkan peraturan, larangan, disiplin, dan norma-norma kelompok agar tercapai kepaduan kelompok, meminimalisir konflik dan perbedaan-perbedaan
- 6) Merumuskan nilai-nilai kelompok, dan memilih tujuan-tujuan kelompok, sambil menentukan sarana dan cara operasional guna mencapainya
- 7) Mampu memenuhi harapan, keinginan dan kebutuhan-kebutuhan para anggota, sehingga mereka merasa puas. Juga membantu adaptasi mereka terhadap tuntunan-tuntunan eksternal ditengah masyarakat, dan memecahkan kesulitan-kesulitan anggota kelompok setiap harinya

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwasannya kepemimpinan pada dasarnya menunjukkan perlu adanya pengarahan kepada karyawan atau bawahan, serta membantu mereka agar bisa mengatasi kesulitan-kesulitan, dan memudahkan mereka dalam menjalankan tugas sesuai dengan yang telah ditentukan.

2.1.6 Gaya Kepemimpinan

2.1.6.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian.

Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan berperilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Thoha (2010:49) mengemukakan bahwa : “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan”. Menurut Herujito (2006:188) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut : “Gaya kepemimpinan bukan bakat, oleh karena itu gaya kepemimpinan dipelajari dan dipraktikkan dalam penerapannya harus sesuai dengan situasi yang dihadapi”. Sedangkan menurut Supardo (2006:4), menyatakan bahwa : “Gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal”.

Berdasarkan pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.6.2 Jenis Gaya Kepemimpinan

Dengan karakter yang dimiliki, maka setiap pemimpin cenderung memiliki gaya atau cara yang tersendiri dalam memimpin perusahaannya. Menurut Tohardi dikutip oleh Sutrisno (2010 : 242) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yaitu :

- 1) Gaya persuasif, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan
- 2) Gaya refresif, gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan
- 3) Gaya partisipatif yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam perusahaan
- 4) Gaya inovatif yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang,

baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia

2.1.6.3 Unsur-unsur Gaya Kepemimpinan

Menurut Umam (2010 : 271), unsur-unsur dari kepemimpinan adalah :

- 1) Seseorang atau lebih yang berfungsi memimpin, disebut pemimpin (*leader*)
- 2) Adanya orang lain yang dipimpin
- 3) Adanya kegiatan menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran dan tingkah lakunya
- 4) Adanya tujuan yang hendak dicapai yang dirumuskan secara sistematis
- 5) Berlangsung berupa proses didalam institusi, organisasi, atau kelompok

Dalam teori kepemimpinan transformasional tanggung jawab seorang pemimpin berorientasi untuk mengadakan perubahan sistem nilai dalam berbagai aspek yang mampu mendorong pencapaian tujuan lembaga. Sistem nilai yang diacu oleh seorang pemimpin untuk mencapai perubahan sikap perilaku seorang pegawai adalah merupakan sistem nilai yang ideal yang merupakan ukuran-ukuran umum yang sedang berlaku bagi seorang pegawai yang memiliki daya saing, kesadaran yang tinggi oleh seorang pegawai atas kebersamaan sikap pandang atas idealitas.

Perilaku kerja seorang pegawai diharapkan akan mampu mendorong terhadap peningkatan kinerja pegawai. Kiptiyah (2015;23) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan *mengembangkan* salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu karisma, inspirasi, pengembangan intelektual (*intellectual stimulation*) dan perhatian pribadi (*individualized consideration*).

2.1.6.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Dalam penelitian indikator gaya kepemimpinan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Safaria (2006:p77) adalah sebagai berikut :

1) Kepemimpinan secara suportif (*Supportive leadership*)

Digambarkan sebagai pemimpin yang menunjukkan perhatian besar kepada kesejateraan dan pemenuhan kebutuhan bawahan. Perilaku dengan gaya ini bersifat terbuka, bersahabat, dan dapat didekati dengan mudah.

2) Kepemimpinan yang direktif (*Directive leadership*)

Digambarkan sebagai pemimpin yang menunjukkan dominasi dalam mengarahkan, mengawasi dan mengatur bawahan secara ketat.

3) Kepemimpinan partisipatif (*Participative leadership*)

Digambarkan lebih banyak mengkonsultasikan dan mendiskusikan pada bawahan sebelum membuat keputusan dan banyak berdiskusi dengan bawahan di tempat kerja.

- 4) Kepemimpinan berorientasi prestasi (*Achievement-oriented leadership*)

Digambarkan sebagai pemimpin dengan tujuan yang jelas dan mempunyai tantangan yang besar terhadap bawahannya. Perilaku pemimpin ini juga percaya kepada bawahannya dan memberikan bimbingan kepada mereka untuk mencapai tujuan yang tinggi.

Sedangkan Hasibuan (2016:171) juga mengemukakan 3 dimensi gaya kepemimpinan yaitu :

Tabel 2.2

Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Dimensi	Indikator
1) Kepemimpinan otoriter	a) Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan b) Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan c) Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran
2) Kepemimpinan Delegatif	a) Pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan b) Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan c) Bawahan bebas menyampaikan saran dan pendapat
3) Kepemimpinan Partisipatif	a) Wewenang pimpinan tidak mutlak b) Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan c) Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat

Sumber : Hasibuan (2016:171)

2.1.7 Motivasi

2.1.7.1 Pengertian Motivasi

Sutrisno (2013:109) mengemukakan motivasi adalah “faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang”. Mangkunegara (2012:61) juga mengemukakan motivasi adalah “kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju”.

Motivasi (Hasibuan, 2011:141) berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya.

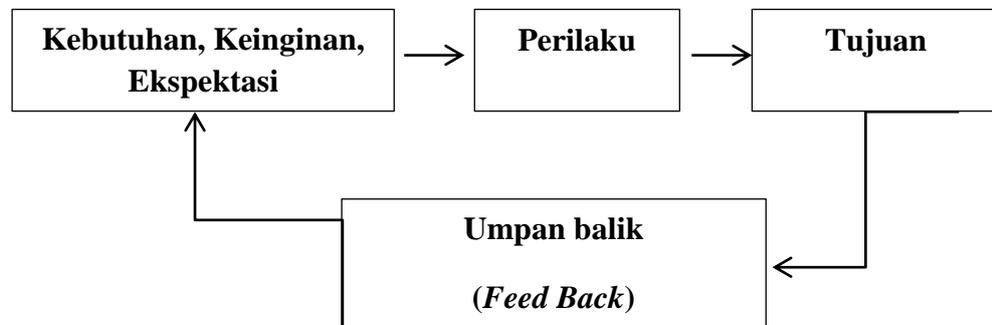
Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi adalah “hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal”.

2.1.7.2 Proses Motivasi

Menurut Winardi (dalam Bryan, 2011:33-34) motivasi merupakan sebuah predisposisi untuk bertindak dengan cara yang khusus dan terarah pada tujuan tertentu sekalipun, rumusan tentang motivasi dibatasi hingga purposif atau yang diarahkan pada tujuan.

Gambar 2.4

Proses Motivasi Dasar



Sumber : Winardi (dalam Bryan, 2011 : 25) yang dikembangkan

Manusia sebagai makhluk sosial berusaha untuk memenuhi kebutuhan, keinginan dan ekspektasi. Kebutuhan, keinginan dan ekspektasi tersebut menimbulkan ketegangan-ketegangan pada para manajer, yang di anggap mereka kurang menyenangkan. Dengan anggapan bahwa perilaku khusus tertentu dapat mengurangi perasaan yang dimiliki, maka hal tersebut menyebabkan orang yang bersangkutan berperilaku. Perilaku tersebut diarahkan kepada tujuan untuk mengurangi kondisi ketegangan tersebut.

1.1.7.3 Tujuan Pemberian Motivasi

Menurut Hasibuan (2010:146), tujuan dari motivasi adalah sebagai berikut :

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

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

2.1.7.4 Jenis-jenis Motivasi

Ada dua jenis motivasi menurut Malayu Hasibuan (2013: 150) adalah sebagai berikut :

1) Motivasi Positif

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

2) Motivasi Negatif

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

2.1.7.5 Faktor-faktor Motivasi Kerja

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

1) Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

2) Prestasi Kerja

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

3) Pekerjaan itu sendiri

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

4) Penghargaan

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

5) Tanggung jawab

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

6) Pengakuan

Pengakuan merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Hal ini dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

7) Keberhasilan dalam bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan.

2.1.7.6 Metode-metode Motivasi

Ada dua metode motivasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2011:149) yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung :

1) Motivasi langsung (*direct motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kegutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan, dan bonus

2) Motivasi tidak langsung (*indirect motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah seseorang atau kelancaran tugas sehingga seseorang betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya

2.1.7.7 Kendala-kendala Motivasi

Kendala-kendala motivasi kerja menurut Malayu (1996:102) adalah:

- 1) Untuk menentukan alat motivasi yang paling tepat, sulit karena keinginan setiap individu karyawan tidak sama.

- 2) Kemampuan perusahaan terbatas dalam menyediakan fasilitas dan insentif.
- 3) Manajer sulit mengetahui motivasi kerja setiap individu karyawan.
- 4) Manajer sulit memberikan insentif yang adil dan layak.

Walaupun setiap individu karyawan mempunyai keinginan yang berbeda-beda, tetapi ada kesamaan dalam kebutuhannya, yaitu setiap manusia ingin hidup dan untuk hidup perlu makan dan manusia normal mempunyai harga diri. Jadi setiap manusia/karyawan mengharapkan kompensasi dari prestasi yang diberikannya serta ingin memperoleh pujian, perlakuan yang baik dari atasannya.

2.1.7.8 Dimensi dan Indikator Motivasi

Dalam penelitian indikator motivasi menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Wibowo (2011:162), adalah sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan untuk berprestasi :
 - a) Target kerja
 - b) Kualitas kerja
 - c) Tanggung jawab
 - d) Resiko
- 2) Kebutuhan memperluas pergaulan
 - a) Komunikasi
 - b) Persahabatan

- 3) Kebutuhan untuk menguasai sesuatu pekerjaan
 - a) Pemimpin
 - b) Duta perusahaan
 - c) Keteladanan

Pendapat peneliti dari pengertian diatas bahwa motivasi merupakan suatu keahlian dalam mengarahkan atau mengendalikan dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan akan perilaku yang diinginkan berdasarkan sasaran yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.8 Disiplin Kerja

2.1.8.1 Pengertian Disiplin Kerja

Secara etimologi kata disiplin berasal dari bahasa latin "*disipel*" yang berarti pengikut. Seiring dengan perkembangan zaman, kata tersebut mengalami perubahan menjadi "*disipline*" yang berarti kepatuhan atau yang menyangkut tata tertib. Akan tetapi, secara tradisional disiplin dianggap sebagai kegiatan negatif yang bertujuan untuk menghukum para karyawan yang tidak berhasil mematuhi standar organisasi. Menurut Mangkuprawira (2007:122), kedisiplinan karyawan adalah sifat seorang karyawan yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan organisasi tertentu.

Kedisiplinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan. Kedisiplinan seharusnya dipandang sebagai bentuk latihan bagi karyawan dalam melaksanakan aturan-aturan perusahaan. Semakin

disiplin maka semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dan kinerja perusahaan, *ceteris paribus*. Menurut Lateiner dalam Sutrisno (2011:87), disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut.

Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit bagi perusahaan untuk mewujudkannya. Jadi kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan mencapai tujuan.

2.1.8.2 Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Tindakan pendisiplinan kepada pegawai harus sama pemberlakuannya. Disini tindakan disiplin berlaku bagi semua, tidak memilah, memilah dan memihak kepada siapapun yang melanggar akan dikenakan sanksi pendisiplinan yang sama termasuk bagi manajer atau pimpinan, karena pimpinan harus memberi contoh terhadap para bawahannya.

Menurut Mangkunegara (2011:129) mengemukakan bahwa bentuk disiplin kerja yaitu :

1) Disiplin preventif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan.

2) Disiplin korektif

Merupakan suatu upaya untuk menggerakkan pegawai dalam suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan.

3) Disiplin progresif

Merupakan kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

2.1.8.3 Indikator Disiplin Kerja

Dalam penelitian indikator disiplin kerja menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Singodimejo dalam Sutrisno (2011:94) adalah sebagai berikut :

1) Taat terhadap aturan waktu

Dilihat dari jam masuk kerja, jam pulang, dan jam istirahat yang tepat waktu sesuai dengan aturan yang berlaku di perusahaan.

2) Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.

3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Ditunjukkan dengan cara-cara melakukan pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas, dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

4) Taat terhadap peraturan lainnya diperusahaan

Aturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai dalam perusahaan.

2.1.8.4 Tingkat dan Jenis Hukuman Disiplin PP 53 Tahun 2010

Disiplin PNS adalah kesanggupn PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Telah disebutkan dan dijelaskan pada PP 53 tahun 2010 bagian kedua pasal 17 tentang tingkat dan jenis hukuman disiplin PNS antara lain :

- 1) Tingkat hukuman disiplin terdiri dari ;
 - a) Hukuman disiplin ringan
 - b) Hukuman disiplin sedang
 - c) Hukuman disiplin berat
- 2) Hukuman disiplin ringan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a terdiri dari :
 - a) Teguran lisan
 - b) Teguran tulisan
 - c) Pernyataan tidak puas secara tertulis
- 3) Jenis hukuman sedang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b terdiri dari :
 - a) Penundaan kenaikan gaji berskala selama 1 (satu) tahun

- b) Penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun
 - c) Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun
- 4) Jenis hukuman disiplin berat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c terdiri dari :
- a) Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun
 - b) Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah
 - c) Pembebasan dari jabatan
 - d) Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS, dan
 - e) Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS

2.1.8.5 Faktor-faktor Disiplin Kerja

Menurut Singodimenjo dalam Sutrisno (2011:86) bahwa hal yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah :

- 1) Besar kecilnya pemberian kompensasi
 Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan untuk perusahaan.
- 2) Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
 Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin

dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya sendiri ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

3) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.

4) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan

Bila ada seseorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan pelanggaran yang dibuatnya.

5) Ada tidaknya pengawasan pimpinan

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan perusahaan perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

6) Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain.

Singodimejo (2002:212), mengatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang merosot

akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan. Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Menurut Siagian (2011:230) bentuk disiplin yang baik akan tercermin pada suasana yaitu :

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

2.1.8.6 Aspek Disiplin Kerja

Martoyo (2007) mengatakan disiplin kerja erat hubungannya dengan sikap karyawan, baik itu ketentuan tugas yang menjadi kewibawaan mereka. Sedangkan indikator disiplin kerja adalah :

- a) Penggunaan waktu kerja

Penggunaan waktu kerja adalah suatu usaha atau kegiatan yang dilakukan berdasarkan jam kerja yang sudah ditentukan meliputi

kapan waktu suatu pekerjaan (jam kerja), kapan pekerjaan itu selesai (jam pulang kerja), dan kapan pekerjaan memerlukan waktu tertentu

b) Perbuatan tingkah laku

Perbuatan tingkah laku adalah ketaatan dan kepatuhan terhadap kewajiban dan larangan yang sudah ditetapkan serta kepatuhan terhadap perintah.

c) Ketertiban dalam melaksanakan tugas

Ketertiban dalam melaksanakan tugas adalah suatu usaha dalam melaksanakan tugas dengan mendahulukan penyelesaian tugas yang lebih dulu, agar tercipta ketertiban dalam suatu pekerjaan.

d) Rencana harian tugas

Rencana harian tugas adalah pedoman yang dibuat sedemikian rupa untuk aktivitas atau pekerjaan yang akan dilaksanakan setiap hari sesuai dengan tugas dan fungsi berdasarkan kepada disiplin kerja.

Dari indikator disiplin kerja diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja terlihat dari penghargaan waktu, dapat menjalankan segala aturan yang berlaku dalam suatu instansi dengan tertib, serta dapat membuat pedoman kerja yang menunjang segala aktivitas pekerjaan.

2.1.8.7 Model Pendekatan Disiplin Kerja

Pendekatan Disiplin Kerja Menurut Rivai (2011:827), terdapat 3 (tiga) konsep dalam pelaksanaan disiplin diantaranya adalah aturan tungku

panas (*hot stove rule*), tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*), dan tindakan disiplin positif (*positive discipline*).

Pendekatan tungku panas dan tindakan progresif terfokus pada perilaku masa lalu, sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerja sama dengan karyawan untuk memecahkan masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi.

1) Aturan tungku panas

Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas :

a) Membakar dengan segera

Tindakan disiplin akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut. Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek-efek disipliner yang terdahulu.

b) Harus dilaksanakan segera

Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek disipliner yang terdahulu.

c) Memberi peringatan

Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima.

d) Memberikan hukuman yang konsisten

Tindakan disiplin harus konsisten ketika setiap orang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku. Seperti pada tungku panas, setiap orang yang menyentuhnya dengan tingkat tekanan yang sama, dan pada periode waktu yang sama akan terbakar pada tingkat yang sama pula.

e) Membakar tanpa membeda-bedakan Tindakan disipliner harusnya tidak membeda-bedakan. Tungku panas akan membakar setiap orang yang menyentuhnya, tanpa memilih-milih.

2) Tindakan disiplin progresif

Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Tujuan tindakan ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang, mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras. Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela. Penggunaan tindakan ini meliputi serangkaian pertanyaan mengenai kerasnya pelanggaran. Pedoman yang dianjurkan untuk tindakan disipliner bagi pelanggaran yang membutuhkan yaitu pertama suatu peringatan lisan, kedua suatu peringatan tertulis dan ketiga terminasi.

a) Kelalaian dalam pelaksanaan tugas-tugas

- b) Ketidakhadiran kerja tanpa izin & inefisiensi pelaksanaan pekerjaan
- Pelanggaran yang membutuhkan suatu peringatan tertulis dan selanjutnya terminasi :
 - a) Tidak berada ditempat kerja
 - b) Kegagalan melapor kerja satu atau dua hari berturut-turut
 - c) Kecerobohan dalam pemakaian properti perusahaan
- Pelanggaran yang langsung membutuhkan pemecatan diantaranya :
 - a) Pencurian ditempat kerja
 - b) Perkelahian ditempat kerja
 - c) Pemalsuan kartu jam hadir kerja
 - d) Kegagalan melapor kerja tiga hari berturut-turut tanpa pemberitahuan
- 3) Tindakan disiplin positif

Tindakan disipliner positif dimaksudkan untuk menutupi kelemahan yang sudah dijelaskan sebelumnya, yaitu mendorong para karyawan memantau perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi dari tindakan mereka. Disiplin positif bertumpukan pada konsep bahwa karyawan harus memikul tanggung jawab atas tingkah laku pribadi mereka, dan persyaratan pekerjaan. Persyaratan yang perlu bagi disiplin positif adalah komunikasi, persyaratan pekerjaan dan peraturan kepada para pegawai.

2.1.9 Kinerja Pegawai

2.1.9.1 Pengertian Kinerja

Kinerja bisa mempengaruhi berlangsungnya kegiatan suatu organisasi perusahaan, semakin baik kinerja yang ditunjukkan oleh para pegawai akan sangat membantu dalam perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut. Berikut adalah pengertian kinerja menurut para ahli diantaranya yaitu :

- a) Menurut Sedarmayanti (2004:174). Kinerja merupakan memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar, hasil para pekerja, proses organisasi, terbukti secara konkrit, menyempurnakan tanggung jawab, dapat diukur, dapat dibandingkan dengan standar yang sudah ditentukan.
- b) Hasibuan (2006:94). Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.
- c) Mangkunegara (2009:9). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh

kemampuan dari individu atau kelompok yang dilakukan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu dengan maksimal.

2.1.9.2 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah suatu pengukuran ringkas dari kuantitas dan kualitas kontribusi tugas-tugas yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk kerja unit atau organisasi. Kinerja pegawai dalam periode waktu tertentu perlu dievaluasi atau dinilai karena penilaian terhadap kinerja pegawai merupakan bagian dari proses kepegawaian (*staffing*), yang dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan proses penilaian kerja. Sandy (2015:11)

Kenyataan dewasa ini menunjukkan masih relatif banyak organisasi atau perusahaan mengabaikan fungsi penilaian terhadap kinerja. Padahal penilaian terhadap kinerja merupakan bagian yang sangat penting dari manajemen kinerja dan mungkin juga sistem penilaian yang diterapkan tidak sesuai dengan kultur organisasi yang dikembangkan sehingga tidak mendorong motivasi kerja. Hal ini mengakibatkan adanya proses penilaian kinerja yang cenderung bersifat administratif, subjektif, dan kurang memiliki daya pembeda yang valid.

2.1.9.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Di dalam Mangkunegara (2000:10), secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja

- 2) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya
- 3) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu
- 4) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

2.1.9.4 Kontribusi Kinerja

Sumber daya manusia memberikan kontribusi kepada organisasi yang lebih dikenal dengan kinerja. Menurut Maltis, dkk : 2002 kinerja pegawai adalah seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk :

- 1) Kuantitas keluaran

Jumlah keluaran yang seharusnya dibandingkan dengan kemampuan sebenarnya.

- 2) Kualitas keluaran

Kualitas produksi lebih diutamakan dibandingkan jumlah output. Misalnya : dari 100 batang rokok yang dihasilkan, tingkat

kesalahan (cacat) yang ditolerir adalah maksimal sebatang rokok. Apabila karyawan mampu menekan angka maksimum tersebut maka dikatakan memiliki kinerja yang baik.

3) Jangka waktu keluaran

Ketetapan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang. Apabila karyawan dapat mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik.

4) Tingkat Kehadiran di tempat kerja

Kehadiran pegawai di tempat kerja sudah ditentukan pada awal bergabung dengan perusahaan, jika kehadiran pegawai dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap perusahaan.

5) Kerjasama

Keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan. Kerjasama yang baik antar pegawai akan mampu meningkatkan kinerja

2.1.9.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Mangkunegara (2000:67) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain :

- 1) Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.
- 2) Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
- 3) Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar pegawai dapat mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.
- 4) Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan pegawai untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- 5) Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lain secara vertical atau horizontal di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.
- 6) Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada pegawai.

2.1.9.6 Pengukuran Kinerja

Menurut Sutrisno (2009), pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yaitu :

- 1) Hasil kerja : tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
- 2) Pengetahuan pekerjaan : tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
- 3) Inisiatif : tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- 4) Kecakapan mental : tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
- 5) Sikap : tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- 6) Disiplin dan absensi : tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

2.1.9.7 Penilaian Kinerja Pegawai

Menurut Rivai (2009:324), dalam menilai kinerja seorang pegawai, maka diperlukan berbagai aspek penilaian antara lain pengetahuan tentang pekerjaan kepemimpinan inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreativitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, inteligensi (kecerdasan), pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi, dan organisasi. Selanjutnya, dari aspek-aspek penilaian kinerja yang dinilai tersebut selanjutnya dikelompokkan menjadi :

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke bidang operasional perusahaan secara menyeluruh
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain

Menurut Hasibuan, dalam Sinaga (2010:27) kinerja seseorang dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal yaitu :

- a) Kesetiaan

Seorang pegawai dikatakan memiliki kesetiaan jika ia melakukan tugasnya secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab.

- b) Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seseorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesanggupan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

c) Kedisiplinan

Sejauh mana pegawai dapat mematuhi peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya.

d) Kreatifitas

Kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

e) Kerjasama

Kerjasama diukur dari kemampuan pegawai dalam bekerja sama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan tugas yang ditentukan sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

f) Kecakapan

Dapat diukur dari tingkat pendidikan pegawai yang disesuaikan dengan pekerjaan yang menjadi tugasnya.

g) Tanggung jawab

Kesanggupan seseorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-sbaiknya dan selesai tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

2.1.9.8 Proses Penilaian Kinerja Pegawai

Salah satu cara untuk melakukan penilaian kinerja dapat digunakan metode penilaian kinerja 360°. Metode penilaian kinerja 360° mengungkap mekanisme dimana kinerja seorang pegawai dinilai berdasarkan umpan balik dari setiap orang yang memiliki hubungan kerja dengannya yaitu :

- a) Atasan
- b) Rekan kerja
- c) Mitra
- d) Anak buah
- e) Pelanggan

Pada intinya, metode ini mencoba mengumpulkan masukan dari berbagai narasumber di lingkungan kerja pegawai. Dalam implementasinya, jika pada metode konvensional para atasan menemui anak buah mereka satu per satu untuk mendiskusikan penilaian kinerja yang mereka berikan, pada metode penilaian 360° mereka bertemu dengan anak buah mereka untuk membahas umpan balik yang mereka terima dari banyak pihak. Tentu saja, pihak-pihak yang dimintai masukan ini terbatas pada orang-orang yang diyakini mampu menggambarkan kinerja si pegawai.

Dengan mendapatkan umpan balik 360°, pegawai akan terbantu untuk menilai diri mereka sebagaimana orang-orang disekitar mereka melihat mereka. Umpan balik tersebut bisa mengungkapkan area-area

dimana si pegawai sudah menunjukkan kinerja yang sangat bagus dan area-area dimana mereka masih perlu mengingatkan diri.

Manajer akan melihat metode ini sebagai metode yang lebih objektif dan akurat. Mereka bisa mendapatkan umpan balik yang tidak bisa dari sumber-sumber anonim yang mengetahui kinerja anak buah mereka, dan dengan demikian mereka juga bisa terbebas dari tuduhan melakukan favoritisme. Meskipun demikian, dalam realitanya, metode penilaian 360° tidak berjalan tanpa kontroversi. Sejumlah penelitian memang menunjukkan adanya korelasi yang positif antar penerapan metode ini dengan peningkatan produktivitas, namun beberapa penelitian lain justru menampilkan adanya korelasi yang negatif diantara kedua faktor tersebut. (Ardyanto, 2011)

2.1.9.9 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Keban (2004:109) dalam Pasolong (2010:184) pengukuran kinerja pegawai penting dilakukan oleh instansi pelayanan publik. Dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan dan dorongan, atau berbagai faktor sukses bagi kinerja pegawai serta institusi maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki kesalahan yang dilakukan selama ini.

Terdapat berbagai teori mengenai indikator kinerja pegawai. Salah satunya indikator kinerja pegawai Fadel (2009:195) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu :

a) Pemahaman atas tupoksi

Dalam menjalankan tupoksi, bawahan harus terlebih dahulu paham tentang tugas pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya

b) Inovasi

Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan

c) Kecepatan kerja

Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus diperhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada

d) Keakuratan kerja

Tidak hanya cepat, namun dalam menyelesaikan tugas karyawan harus disiplin, teliti dalam bekerja dan melakukan pengecekan ulang

e) Kerjasama

Kemampuan dalam bekerjasama dengan rekan kerja lainnya seperti bisa menerima dan menghargai pendapat orang lain

Selain pendapat para ahli, pemerintah memiliki indikator kinerja pegawai yaitu dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS. Indikator tersebut adalah :

1. Kesetiaan, yaitu tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggungjawab.

2. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tanggungjawab, yaitu kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil.
4. Ketaatan, yaitu kesanggupan pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku.
5. Kejujuran, yaitu ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diembannya.
6. Kerjasama, yaitu kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan orang lain dalam melakukan tugasnya.
7. Prakarsa, yaitu kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan langkahlangkah atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
8. Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

Menurut T.R.Michel dalam Rizky (2001:15) indikator kinerja meliputi

:

- a) Kualitas pelayanan (*Quality of work*), yaitu kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunanya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai standar kerja.
- b) Komunikasi (*Communication*) merupakan kemampuan pegawai dalam berkomunikasi dengan baik kepada konsumen.
- c) Kecepatan (*Promptness*), yaitu kecepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja.
- d) Kemampuan (*Capability*), yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin.
- e) Inisiatif (*Intiative*), yaitu setiap pegawai mampu menyelesaikan masalah pekerjaannya sendiri agar tidak terjadi kemandulan dalam pekerjaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Tahun	Judul	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
Reza Almustofa	2014	Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Perum Bulog Divisi Regional Jakarta)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen : <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi (X_2) 2. Disiplin Kerja (X_3) • Variabel dependen <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja Pegawai 	Hasil pengujian penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai
Christian Katiandagho	2014	Pengaruh Disiplin Kerja Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo Area Manado	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen : <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi (X_2) 2. Disiplin Kerja (X_3) • Variabel dependen <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja Pegawai (Y) 	Hasil pengujian penelitian ini menunjukkan secara bersama-sama Disiplin Kerja, Kepemimpinan, Motivasi berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado

Gede Prawira Utama Putra	2014	Pengaruh Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Matahari Terbit Bali Tnjung Benoa-Nusa Dua	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen : <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan (X_1) 2. Motivasi (X_2) 3. Disiplin Kerja (X_3) • Variabel dependen <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja Karyawan (Y) 	Hasil pengujian penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan Disiplin Kerja , Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja berpengaruh positif secara simultan terhadap Kinerja Karyawan
Yoga Kusuma Wardana	2014	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Kecamatan Cisauk Kabupaten Tangerang)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen : <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan (X_1) 2. Motivasi (X_2) 3. Disiplin Kerja (X_3) • Variabel Dependen <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja Pegawai (Y) 	Hasil pengujian penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan Gaya Kepemimpinan , Motivasi, Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja
Reza Ananto	2014	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada PT DHL Global Forwarding Semarang Branch)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen : <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan (X_1) 2. Motivasi (X_2) 3. Disiplin Kerja (X_3) • Variabel dependen <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja Pegawai (Y) 	Hasil pengujian penelitian ini menunjukkan bahwa secara simlutan dan parsial Gaya Kepemimpinan , Motivasi, Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja

				Pegawai
Evi Wahyuni	2015	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan Organisasi Sektor Publik Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen : <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan (X_1) • Variabel dependen <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja Pegawai (Y) 	Hasil pengujian penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan dan parsial Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Pegawai
Musdalifah	2016	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (PT. Catur Putra Harmonis Makassar)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen : <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan (X_1) 2. Motivasi (X_2) 3. Disiplin Kerja (X_3) • Variabel dependen <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja Karyawan (Y) 	Hasil pengujian penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

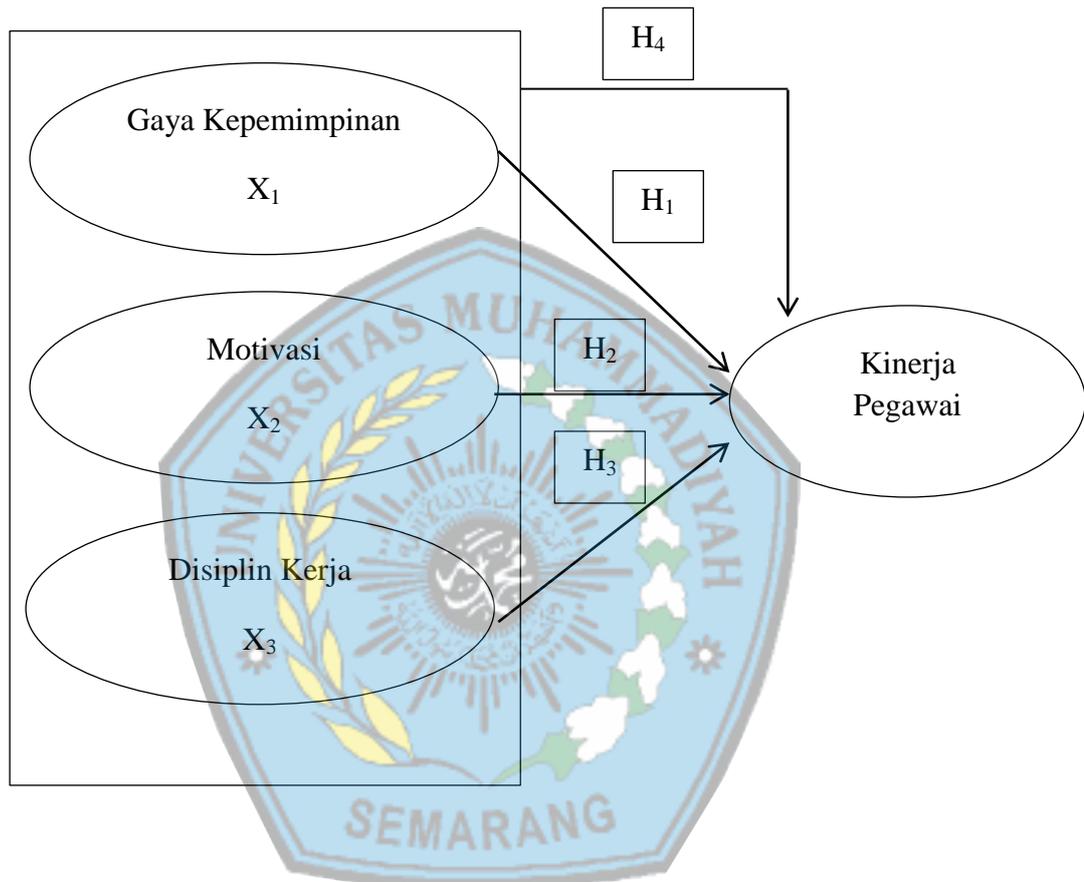
Billy Tamarindang	2017	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Bank BNI Cabang Manado	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen : <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan (X_1) 2. Motivasi (X_2) 3. Disiplin Kerja (X_3) • Variabel dependen <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja Karyawan (Y) 	Hasil pengujian penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
Riandhika Yossy Kartikasari	2017	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen : <ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi (X_2) 2. Disiplin Kerja (X_3) • Variabel dependen <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja Karyawan (Y) 	Hasil pengujian penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan Motivasi, Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
Felicia, Clarisa	2018	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Bank Mandiri Cabang Letda Sujono Medan)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen : <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan (X_1) 2. Motivasi (X_2) 3. Disiplin Kerja (X_3) • Variabel dependen <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja Karyawan (Y) 	Hasil pengujian penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Rozanna	2018	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Pulau Rakyat Kabupaten Asahan	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen : <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaya Kepemimpinan (X_1) • Variabel dependen <ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja Pegawai (Y) 	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Camat Pulau Rakyat Kabupaten Asahan. Hal ini dapat dilihat dari hasil Result For Inner Weight yang menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar -0.531 dengan nilai t sebesar 5.968 yang mana nilai tersebut lebih besar dari t tabel (1.9871)
---------	------	---	---	--

Sumber : Berbagai Jurnal

2.3 Kerangka Berpikir

Gambar 2.3
Kerangka Berpikir



Sumber : Dikembangkan dalam penelitian

Keterangan :

Dalam upaya menuju pada Kinerja Pegawai, Maka instansi ditekankan untuk menjaga pengelolaan dalam peningkatan peran Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja.

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Situasi yang dihadapi dalam organisasi instansi yang satu dengan lainnya saling berbeda. Hal ini tidak hanya terjadi pada organisasi yang berbeda kegiatannya, melainkan terjadi juga pada organisasi instansi sejenis. Di samping situasi itu yang berbeda, situasinya pun berubah-ubah pula sesuai perkembangan lingkungan, maka dibutuhkanlah pemimpin yang memiliki sifat-sifat yang sesuai dengan kondisi dan situasi instansi yang dipimpinnya. Jadi tidak ada sifat satu umum untuk memimpin yang efektif, serta tidak ada satu gaya yang sangat efektif dalam segala situasi.

Behavioural Theory atau Teori Perilaku (Ajzen dalam Jogiyanto 2007) menyatakan bahwa keberhasilan seorang pemimpin bergantung pada perilakunya saat menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan. Menurut teori ini, perilaku kepemimpinan tampak pada cara mengambil keputusan, cara memerintah (instruksi), cara berkomunikasi, cara memberi semangat pada bawahan, cara membimbing, cara menegur atau memberi sanksi. Sifat-sifat atau karakter yang ada pada diri pemimpin akan memunculkan gaya kepemimpinan yang dipergunakan untuk mempengaruhi bawahannya agar melakukan hal-hal yang diinginkannya. Jika bawahan mampu bekerja dengan baik, maka gaya kepemimpinan yang dipergunakan telah tepat dan ini membantu pegawai dalam pencapaian kinerjanya.

Dalam satu organisasi instansi yang pemimpinnya mampu mempengaruhi bawahan untuk berperan aktif, akan mendorong pegawai untuk mencapai tingkat kinerja yang harus dicapainya dalam instansi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Felicia.,dkk (2018) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Bank Mandiri Cabang Letda Sujono Medan) menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

2.4.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Pada uraian sebelumnya, telah dikemukakan bahwa motivasi adalah sebuah kemampuan seseorang untuk memotivasi dirinya tanpa memerlukan bantuan orang lain. Seseorang memiliki kemampuan untuk mendapatkan alasan atau dorongan untuk bertindak. Proses mendapatkan dorongan bertindak ini pada dasarnya sebuah proses penyadaran akan keinginan diri sendiri yang biasanya terkubur. Setiap orang memiliki keinginan yang merupakan dorongan untuk bertindak, namun seringkali dorongan tersebut melemah karena faktor luar. Melemahnya dorongan ini bisa dilihat dari hilangnya harapan dan ketidak berdayaan.

Mangkunegara (2012) mengatakan bahwa motivasi kerja terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi kerja merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

David Mc. Clelland (dalam Anwar Prabu Mangkunegara.,2012:28) mengemukakan penelitiannya tentang pencapaian kinerja, bahwa individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi untuk mencapai kinerja dapat dibedakan menjadi empat ciri, yakni individu senang bekerja dan menyukai tantangan, bertanggung jawab, inovatif dan merasa puas bila melakukan pekerjaannya dilakukan sendiri. Ke empat ciri tersebut mempengaruhi kinerja individu yang ada. *Mc Clelland Theory of Need* David Mc Clelland (2011:170) menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi. *McClelland theory of needs* memfokuskan kepada 3 (tiga) hal yaitu :

- a. Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need for achievement*)

Kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menguji keberhasilan. Beberapa orang memiliki keinginan untuk mencapai kesuksesan

- b. Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need for power*)

Kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing

c. Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for affiliation*)

Hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi

Teori X dan Teori Y (Mc Gregor:1960) menyatakan bahwa menurut teori X, untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan cenderung motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Sedangkan menurut teori Y, untuk memotivasi karyawan dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi, kerjasama, dan keterikatan pada keputusan. Dalam pandangan teori motivasi (A.H. Maslow, 1954), seluruh tingkat (prioritas) kebutuhan pegawai, pencapaian akhir memperoleh pengakuan aktualisasi diri (*esteem needs*). Pengakuan (aktualisasi) diri akan menjadi efektif sebagai daya dorong kinerja pegawai jika pihak pemerintah/pimpinan kantor memberikan apresiasi positif terhadap seluruh kebutuhan motivasi para peagawainya.

Indra Jaya (2012), pada penelitian terdahulu mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, didapatkan hasil bahwa motivasi kerja menunjukkan pengaruh positif lebih dominan dibandingkan dengan pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai di tempat penelitiannya. Hal ini juga senada dengan penelitian yang dilakukan Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih (2012), bahwa hasilnya terdapat hubungan signifikan antara motivasi dengan kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Terdapat pengaruh positif Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

2.4.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja merupakan hal yang penting untuk di pelihara karena dengan ditegakannya disiplin kerja, maka pegawai dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan prosedur dan aturan yang telah di tetapkan sehingga dapat mencapai hasil yang optimal. Disiplin yang baik dari pegawai akan menunjukkan bahwa suatu instansi dapat memelihara dan menjaga loyalitas maupun kualitas pegawainya. Pendisiplinan diterapkan pada pegawai sesuai pelanggaran serta tindakan dilakukan secara efektif, karena penerapan disiplin yang tidak efektif pada pegawai akan menyebabkan pemogokan liar kerja pegawai, serta dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang berdampak pada instansi tersebut. Jadi kedisiplinan yang dikemukakan oleh (Soejono,1997:67) mengemukakan beberapa indikator kedisiplinan yaitu ketepatan waktu, menggunakan peralatan kantor dengan baik, tanggung jawab yang tinggi, ketaatan terhadap aturan kantor.

Dalam pandangan Teori Kelembagaan (*Institutional Theory*) oleh Douglas North dan juga oleh Oliver Wiliamson memberikan pandangan bahwa organisasi (pemerintahan atau Kantor Kecamatan) dibentuk oleh

atribut lingkungan internal dan eksternal yang selalu berubah (Gudono,2009, hal:1999).

Menurut Teori Kelembagaan dalam paradigam perubahan saat ini harus mengembangkan pola hubungan *inter-organizational interaction* antar para pemimpin dan para pegawai mencapai kesepakatan dalam Disiplin Kerja (Adopsi : Galaskiewicz and Wasserman,1989 serta Wlliamson, 1988). Efek *isomorphism* akan memberikan hasil efektifitas Disiplin Kerja yang terbiasakan menjadi budaya kerja dalam suatu aturan regulasi yang memberikan tingkat kemenarikan bersama (Maggio dan Powell,1983 dalam Suwardi, 2015, hal:17)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Heny.,(2015) yang berjudul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan motivasi Kerja Terhadap Kinerja pegawai Negeri Sipil Di Seketariat DPRD Kabupaten Madiun” Menyatakan bahwa Variabel Disiplin Kerja mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil di Seketariat DPRD Kabupaten Madiun. Sehingga dengan adanya Disiplin Kerja maka Kinerja Pegawai dapat meningkat. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dipta Adi Prawatya.,dkk (2012) yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Di Krai Purwodadi” menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Purwodadi.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Terdapat pengaruh positif Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

2.4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin,2005). Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan pegawai pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para pegawai 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 pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Suharto.,dkk,(2005) dan Hakim (2006) menyebutkan ada salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Rivai (2004) menunjukkan bahwa semakin kuat motivasi kerja, kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Setiyawan.,dkk(2006) dan Aritonang (2005) menyatakan bahwa disiplin kerja pegawai bagian dari faktor kinerja. Disiplin kerja harus dimiliki setiap pegawai dan harus dibudayakan di kalangan pegawai 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 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 pegawai.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan, baik tertulis maupun tidak tertulis, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Hal demikian membuktikan bila kedisiplinan pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan kajian akademik diatas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₄ : Terdapat pengaruh positif secara bersama-sama (simultan) Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah sebuah kesimpulan, tetapi kesimpulan tersebut belum final dan masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis merupakan sebuah pernyataan yang kedudukannya belum sekuat proporsi atau andil. Setiap penelitian terhadap suatu obyek hendaknya dibawah tuntunan suatu hipotesis yang berfungsi sebagai pegangan sementara atau jawaban sementara yang masih harus dan perlu dibuktikan kebenarannya dalam kenyataan (*empirical verification*), percobaan (*experimentation*) atau praktik (*implementation*). Dalam penelitian ini hipotesis yang digunakan ialah sebagai berikut :

H₁ : Terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

H₂ : Terdapat pengaruh positif Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

H₃ : Terdapat pengaruh positif Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

H₄ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama Gaya
Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja
Pegawai

