

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

A. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan merupakan sebuah keunggulan tersendiri dalam pengelolaan perusahaan. Melalui gaya kepemimpinan ini bawahan akan memberikan nilai tersendiri bagi pimpinannya sekaligus mereka akan mengukur seberapa besar kinerja yang harus mereka lakukan untuk perusahaan. Gaya kepemimpinan demokratis ini merupakan suatu model kepemimpinan dimana pemimpin memberikan wewenang secara luas pada bawahannya untuk menyelesaikan masalah-masalahnya di dalam perusahaan dengan penuh tanggung jawab dan juga selalu mengikutsertakan bawahannya dalam berbagai permasalahan perusahaan yang ada. Hal ini dimaksudkan agar pemimpin dan bawahannya menjadi satu kesatuan tim yang utuh. Pemimpin dengan tipe ini mau menerima serta mempertimbangkan saran dan masukan dari bawahannya dalam setiap pengambilan keputusan.

Menurut Heifezt (1994), pemimpin harus menggunakan otoritas untuk menggerakkan orang saat menghadapi masalah sulit. Pemimpin memberi “ lingkungan perusahaan “ di mana ada kepercayaan, perhatian, dan empati. Sehingga di dalam lingkungan ini bawahan merasa aman untuk menghadapi masalah yang sulit. Secara khusus, pemimpin

menggunakan otoritas untuk membuat orang memperhatikan masalah, sebagai tes realitas yang terkait dengan informasi, untuk mengelola dan membatasi masalah, untuk menyalurkan perspektif yang bertentangan, serta untuk memfasilitasi pengambilan keputusan. Tugas pemimpin adalah membantu pengikut mengatasi tantangan dan pertumbuhan pribadi (Hefeitz, 1994:113).

Filsuf Immanuel Kant (1724-1804) menyatakan bahwa adalah tugas pemimpin untuk memperlakukan bawahan dengan penuh hormat. Untuk itu, kita berarti harus memperlakukan orang lain untuk tujuan itu sendiri dan bukan sebagai cara untuk mencapai tujuan pribadi pemimpin. Orang harus diperlakukan seperti tujuan yang mereka ingin capai sendiri, dan jangan pernah diperlakukan sebagai alat untuk tujuan pribadi orang lain (Beauchamp dan Bowie, 1998:37).

B. Motivasi Kerja

Motivasi secara sederhana dapat diartikan "*Motivating*" yang secara implisit berarti bahwa pimpinan suatu organisasi berada di tengah-tengah bawahannya, dengan demikian dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasehat, dan koreksi jika diperlukan (Sigian, 1985:129). Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang akan merangsang dirinya melakukan tindakan (Winardi, 2000:312). Motivasi adalah dorongan yang

ada dalam diri manusia yang menyebabkan dia melakukan sesuatu (Wursanto, 1987:132).

Motivasi sangat diperlukan bagi seorang karyawan agar mereka memiliki kinerja yang baik bagi perusahaannya. Menurut Mangkunegara (2005:61), motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi inilah yang nantinya akan menggerakkan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya bagi perusahaan. Sehingga motivasi kerja perlu dibangun di dalam sebuah perusahaan untuk pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut teori kebutuhan Maslow, kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara satu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Jika seorang karyawan merasakan kebutuhannya tidak dipenuhi dengan baik maka akan timbul rasa kekecewaan yang berdampak pada kinerjanya. Namun sebaliknya, jika kebutuhan karyawan merasa dipenuhi maka mereka akan meningkatkan kualitas kerjanya dan dengan demikian kinerja diperusahaan akan berjalan kearah positif atau membaik. Abraham Maslow mengatakan bahwa kebutuhan manusia sebagai berikut:

- Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau kebutuhan yang paling dasar.

- Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan rasa dilindungi dari ancaman, bahaya, dan pertentangan di lingkungan hidup.
- Kebutuhan rasa memiliki (*social*), yaitu kebutuhan untuk diterima di dalam kelompok, berinteraksi, dan kebutuhan dicintai serta mencintai.
- Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk merasakan dihormati dan dihargai oleh orang lain.

Kebutuhan untuk mengaktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, gagasan, dan kritik terhadap sesuatu.

Menurut Siagian (2002) ada enam teknik aplikasi teori motivasi, yaitu:

1. Manajemen berdasarkan sasaran atau *management by objectives* (MBO).
2. Program penghargaan karyawan.
3. Program ketertiban karyawan.
4. Program imbalan bervariasi.
5. Rencana pemberian imbalan berdasarkan keterampilan.
6. Manfaat yang fleksibel.

Menurut Rivai (2004) terdapat beberapa perilaku yang dapat memotivasi karyawan:

1. Cara berinteraksi.

2. Menjadi pendengar aktif.
3. Penyusunan tujuan yang menantang.
4. Pendekatan penyelesaian masalah dan tujuan yang berfokus pada perilaku bukan pada pribadi.
5. Informasi yang menggunakan teknik penguatan.

C. Disiplin Kerja

Disiplin berarti patuh dan taat. Bila dimasukkan ke dalam lingkup kerja disiplin ini merupakan rasa tanggung jawab yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan kerja mereka di dalam perusahaan. Karyawan yang menjalankan pekerjaan sesuai dengan aturan yang berlaku dalam perusahaan merupakan bentuk dari disiplin kerja. Segala bentuk usaha yang dilakukan perusahaan akan menjadi sia-sia apabila rasa disiplin pada karyawan tidak diwujudkan dalam mereka berkinerja. Disiplin kerja diperlukan dalam perusahaan untuk membatasi perilaku organisasi ataupun karyawan dengan kebebasan yang diberikan oleh perusahaan. Adanya disiplin kerja ini akan membuat kebebasan yang diberikan oleh pemimpin dengan gaya demokratis menjadi tidak disalahgunakan oleh karyawan. Dengan pemberian disiplin kerja diharapkan karyawan tidak terlena dengan motivasi-motivasi yang sudah ada dalam diri mereka, tetapi mereka menggunakan kebebasan yang diberikan oleh pimpinan mereka dan motivasi kerja mereka dengan penuh rasa tanggung jawab

untuk mencapai tujuan bersama di dalam perusahaan tempat mereka bekerja.

D. Kinerja Karyawan

Beroperasinya sebuah perusahaan tergantung dari kinerja karyawan. Perusahaan tanpa kinerja karyawan sama artinya dengan sebuah gedung kosong yang tidak akan memiliki kehidupan. Karyawan dan perusahaan merupakan sebuah kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Mereka memiliki hubungan yang timbal balik satu dengan lainnya. Perusahaan membutuhkan karyawan untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut dan begitu pula sebaliknya, seorang karyawan membutuhkan perusahaan untuk mencukupi kebutuhan hidupnya akan pangan, sandhang dan papan. Menurut kamus besar Bahasa Indonesia (2006:63) mengatakan kinerja merupakan:

- sesuatu yang dicapai
- prestasi yang diperlihatkan dan telah dicapai
- kemampuan seorang karyawan untuk bekerja

Seorang yang mempunyai kinerja baik akan bekerja dengan waktu keefisienan waktu dan dengan kuantitas kerja yang baik untuk perusahaan, pemimpin, maupun konsumen. Ketepatan waktu, efisiensi, dan kuantitas kerja adalah tolok ukur yang dijadikan dalam menilai kinerja karyawan di dalam perusahaan. Menurut Alex Soemadji

Nitisemito (2001:109), faktor-faktor yang ada dalam kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan.
- b. Penempatan kerja yang tepat.
- c. Pelatihan dan promosi.
- d. Rasa aman di dalam perusahaan.
- e. Hubungan dengan rekan kerja.
- f. Hubungan dengan atasan.
- g. Hubungan dengan konsumen dalam perusahaan (orang di luar perusahaan).

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pernah dilakukan oleh Messa Media Gusti pada tahun 2012 di SMK Negeri 1 Purworejo. Teknik pengambilan data dilakukan dengan cara observasi terhadap seluruh guru di SMK negeri 1 Purworejo yang berjumlah 79 orang. Jumlah data angket untuk motivasi sebanyak 24 angket, disiplin kerja 9 angket, dan gaya kepemimpinan 36 angket. Data yang diperoleh diolah dan diregres menggunakan sistem pengolahan data *SPSS 17.0 for windows* dan *SPSS 16.0 for windows*. Dari hasil pengolahan data tersebut dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang demokratis berpengaruh positif

terhadap kinerja guru di sekolah tersebut. Gaya kepemimpinan ini dapat membuat guru-guru yang bekerja di sekolah tersebut merasa menjadi bagian dari sekolah tersebut. Hal ini disebabkan karena gaya kepemimpinan seorang atasan akan mempengaruhi cara pandang atau persepsi seorang karyawan terhadap kinerjanya. Melihat gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang atasan, maka karyawan dapat mengambil sikap yang seharusnya dia lakukan pada saat dia bekerja. Gaya kepemimpinan akan mempengaruhi tingkah karyawan saat mereka menjalankan tugas yang sudah diberikan oleh perusahaan dan pemimpinnya. Penelitian ini juga menemukan bahwa pengaruh motivasi kerja yang diberikan oleh pemimpin sangat berpengaruh positif terhadap kinerja guru di sekolah tersebut. Adanya motivasi kerja yang diberikan mendorong semangat kerja para guru di SMK Negeri 1 Purworejo. Motivasi itu membuat mereka ingin selalu bekerja dengan baik dan selalu meningkatkan kualitas kerja mereka untuk tempat dimana dia bekerja, akan tetapi penelitian ini menemukan bahwa disiplin kerja menemukan korelasi yang positif akan tetapi tidak berpengaruh signifikan yang artinya tinggi rendahnya disiplin kerja yang dilakukan di sekolah tersebut tidak akan mempengaruhi kinerja guru-guru yang lainnya.

Penelitian mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan juga dilakukan oleh Regina Aditya Reza mahasiswa Universitas Diponegoro pada tahun 2010 di PT Sinar Santoso Perkasa yang terletak di Banjarnegara. Pengumpulan data

dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan dilaksanakan pada 112 karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. Jumlah karyawan di PT Sinar Santoso Perkasa Banjarnegara saat itu hanya berjumlah 112 karyawan sehingga peneliti tidak menggunakan teknik pengambilan sampel melainkan menggunakan jumlah keseluruhan karyawan yang ada di dalam perusahaan untuk penyebaran kuesioner (populasi). Analisis data pada penelitian ini menggunakan bantuan SPSS versi 17. Teknik sampling yang dipakai adalah metode sensus dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach*. Uji asumsi klasik dan analisis regresi liner berganda, untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian. Dari metode pengumpulan data yang dilakukan (kuesioner, observasi, dan studi pustaka) serta menggunakan data primer dan data sekunder yang didapat, diketahui bahwa ada hubungan yang positif dari gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Terlihat melalui observasi yang dilakukan oleh peneliti bahwa dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik, disertai dengan motivasi kerja yang diberikan perusahaan untuk karyawannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Disiplin kerja yang dijalankan oleh setiap karyawan membuat kinerja karyawan menjadi teratur dan terarah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Terdapat hubungan yang positif dari gaya kepemimpinan dan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di dalam sebuah perusahaan serta kedisiplinan kerja

yang harus ditanamkan bagi karyawan agar mereka bekerja sesuai dengan aturan yang ada dan tidak terlena dengan motivasi-motivasi yang diberikan oleh perusahaan.

Penelitian berikutnya dilakukan juga oleh Jacob Einsenberg pada tahun 2011. Beliau berhasil melakukan penelitian mengenai motivasi dan stres kerja di dalam sebuah perusahaan. Dalam penelitiannya ini Jacob Einsenberg menemukan bahwa motivasi kerja yang diberikan oleh sebuah perusahaan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan di dalam sebuah perusahaan dan dalam penelitiannya ini, Jacob menemukan fakta bahwa motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan sangat berpengaruh positif bagi karyawan. Terbukti bahwa motivasi kerja dapat mengatasi ataupun mengurangi tingkat terjadinya stres kerja yang dialami oleh karyawan di dalam sebuah perusahaan. Motivasi ini merupakan sebuah harapan baru bagi karyawan yang nantinya akan memancing semangat karyawan untuk bekerja. Sesulit apapun bagian kerja karyawan dan sebanyak apapun pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan, asalkan diimbangi dengan motivasi kerja yang diberikan perusahaan oleh karyawan akan meminimalkan terjadinya stres kerja yang dialami karyawan dalam sebuah perusahaan. Intinya motivasi juga merupakan timbal balik ataupun balas jasa perusahaan untuk karyawan yang telah bekerja di dalam perusahaan dalam hal pencapaian *goal* atau tujuan perusahaan. Perusahaan harus memberikan motivasi yang seimbang dengan kinerja karyawannya, dan

dengan demikian karyawan akan memberikan loyalitasnya untuk bekerja dengan sebaik mungkin di dalam perusahaan tempat dia bekerja.

2.3 Hubungan Antar Variabel

a) *Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan*

Menurut Drs. Heidjrachman Ranupandojo *et al.* (1984:217) dalam buku Manajemen Personalia, seorang manajer adalah seseorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain. Manajer adalah seseorang yang di dalam menjalankan pekerjaannya, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan membutuhkan bantuan orang lain. Dalam menjalankan kinerjanya ini, seorang pemimpin harus mempelajari 3 kriteria penting yang harus dimiliki seseorang untuk menjadi pemimpin, yaitu:

- *Traits*

Ini merupakan sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk dapat memimpin karyawannya dengan sifat yang sesuai sebagai pemimpin yang seharusnya.

- Perilaku (*behavior*)

Seorang pemimpin harus berperilaku layaknya sebagai seorang pemimpin supaya para karyawan di dalam perusahaan merasa segan dengan dia. Hal ini kunci yang penting dimiliki oleh seorang pemimpin supaya

karyawannya di dalam perusahaannya menaati perintah yang diberikan oleh pemimpin tersebut.

- *Contigency*

Pendekatan ini mengharuskan seorang pemimpin dapat memahami situasi di dalam perusahaannya. Hal ini sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin supaya pemimpin mampu menempatkan diri di segala situasi yang ada di dalam perusahaan.

Ketiga kriteria diatas penting dimiliki oleh pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya di dalam perusahaan. Tugas kepemimpinan tidak hanya terpaku untuk memberikan perintah kepada karyawan yang bekerja di dalam perusahaan saja, melainkan seorang pemimpin juga harus pandai berkomunikasi dengan karyawan.

Komunikasi di dalam sebuah perusahaan juga merupakan bagian dari kepemimpinan. Komunikasi yang terjalin antara pemimpin dan karyawan merupakan hal yang paling berpengaruh dalam proses kepemimpinan. Komunikasi ini dapat digunakan untuk memantau kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan (*goal*). Dalam kepemimpinan gaya demokratis ini, komunikasi antara atasan dan karyawan merupakan faktor yang sangat penting harus diadakan, karena dalam kepemimpinan gaya demokratis pemimpin secara langsung memberi kontribusi pada bawahan untuk terlibat secara langsung dalam

operasional perusahaan serta proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh atasan dalam mengatasi beberapa masalah perusahaan.

Meuser et al (2011) mengatakan, bahwa kepemimpinan demokratis memiliki dampak yang disukai pada kinerja pengikut dan peran mereka, yaitu cara pengikut melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Ketika pemimpin dengan gaya demokratis memimpin sesuai dengan pengikut yang terbuka, maka hasilnya akan positif bagi kinerja karyawan. Karyawan mereka akan bekerja lebih giat dan efektif untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja mereka. Kepemimpinan gaya demokratis ini bisa juga dikatakan motivasi bagi karyawan yang bekerja dalam sebuah perusahaan apabila memang gaya kepemimpinan ini dijalankan dengan komunikasi utuh antara pemimpin dan karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) menyatakan bahwa faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor kepemimpinan dan faktor kinerja karyawan.

b) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Pada dasarnya motivasi terdiri dari motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan timbal balik jasa yang menyenangkan bagi mereka, sedangkan motivasi negatif adalah proses

untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan dengan teknik memanfaatkan rasa ketakutan karyawannya, Suad Husnan (1984:205). Pada dasarnya motivasi memang harus ada untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam hal pencapaian tujuan perusahaan. Baik motivasi positif maupun motivasi negatif, pemberian motivasi tetap harus dilakukan oleh perusahaan dan pemimpin perusahaan agar karyawannya mau menjalankan tugas mereka dengan semaksimal mungkin dengan sukarela maupun terpaksa.

Menurut Regina Aditya Reza (2010) dalam penelitiannya dikatakan bahwa motivasi sangat perlu ada bagi karyawan yang sedang bekerja. Hal ini akan mendorong orang untuk bekerja dengan baik dan menghasilkan kinerja yang baik bila motivasi yang diberikan adalah motivasi yang positif. Bekerja tanpa motivasi sama saja dengan robot yang dijalankan dengan *remote control*, dimana setiap karyawan yang bekerja hanya sebatas bekerja menjalankan pekerjaan yang ditugaskan bagi dia. Hal ini tidak akan membawa dampak baik bagi perkembangan perusahaan. Seperti yang dikatakan oleh Mangkunegara (2005:67) , bahwa yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Sementara Malthis (2007:58) menyatakan kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung kemampuan, motivasi, dan dukungan individu yang diterima. Munandar (2001:58) juga menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi dan kinerja dengan pencapaian prestasi, yang artinya karyawan yang mempunyai prestasi

kinerja tinggi memiliki motivasi yang tinggi, sebaliknya mereka yang mempunyai tingkat kinerja rendah memiliki motivasi yang rendah.

Menurut Rivai dalam skripsi Regina Aditya Reza (2010), motivasi merupakan sebuah dorongan yang kuat untuk karyawan dalam mereka melakukan pekerjaan yang sudah diberikan kepada mereka di dalam perusahaan. Dengan ini sangat terlihat jelas bahwa motivasi sangat penting diberikan kepada karyawan agar mereka mampu menghasilkan kinerja yang baik dan mau selalu meningkatkan prestasi kerja mereka guna kemajuan perusahaan dan kepentingan mereka bersama.

Supaya menghasilkan kinerja karyawan yang baik dan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan maka motivasi yang diberikan sebaiknya motivasi yang positif dan bukan motivasi negatif. Motivasi positif akan memberikan pengaruh positif bagi kinerja karyawan karena mereka akan bekerja dengan sepenuh hati dan sukarela, namun sebaliknya motivasi yang negatif juga akan berdampak negatif bagi kinerja yang dicapai karyawan karena mereka bekerja dibawah tekanan. 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

c) Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang bekerja di dalam sebuah perusahaan memiliki hak-hak yang nantinya berhak dia dapatkan dan rasakan manfaatnya untuk

dirinya sendiri, namun hak-hak mereka ini juga harus diimbangi dengan kewajiban karyawan yang artinya adalah suatu tindakan yang harus dipatuhi oleh karyawan dan harus dikerjakan oleh karyawan. Kewajiban kerja ini juga biasa disebut dengan disiplin kerja yang berisikan aturan-aturan kerja yang harus dipatuhi oleh karyawan yang bekerja di dalam sebuah perusahaan. Hak dan kewajiban yang akan diberikan dan diterima karyawan nantinya harus seimbang. Hal ini dimaksud agar tidak terjadi ketimpangan saat karyawan bekerja yang dapat menimbulkan tuntutan-tuntutan karyawan, stres kerja, ataupun kejenuhan saat karyawan bekerja.

Disiplin kerja dalam perusahaan memang perlu dibangun agar para karyawan bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab. Menurut Regina Aditya Reza (2010) disiplin kerja akan meningkatkan kualitas dan kuantitas karyawan dalam sebuah perusahaan. Sehingga setiap karyawan dalam perusahaan harus patuh dan taat pada peraturan yang sudah dibuat oleh perusahaan dalam menjalankan kinerjanya. Hal ini perlu dilakukan supaya karyawan bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab dan dengan demikian mereka tidak akan semena-mena dengan segala kebebasan serta motivasi kerja yang diberikan perusahaan untuk mereka.

Menurut L. Malthis (2002:317) bahwa disiplin kerja bisa dikaitkan positif dengan kinerja karyawan, yang dimana hal ini mengejutkan anggapan orang bahwa disiplin kerja akan merusak perilaku kerja karyawan. Disiplin kerja yang efektif menurut L. Malthis (2002:317-318) adalah:

- Pelatihan Untuk Supervisor

Pelatihan untuk supervisor dan para manajer tentang kapan dan bagaimana disiplin digunakan merupakan hal yang kritical. Penelitian ini telah menunjukkan bahwa melatih para supervisor tentang keadilan *procedural* sebagai dasar pendisiplinan menyebabkan karyawan maupun pihak lain melihat pendisiplinan sebagai tindakan yang lebih adil dibandingkan disiplin yang dilakukan oleh para supervisor yang tidak terlatih.

- Konsistensi dari Tindakan Pendisiplinan

Para manajer yang mengadministrasikan pendisiplinan haruslah mempertimbangkan efek tindakan disiplin yang diambil manajer lain dan tindakan disiplin lainnya yang diambil dimasa lalu. Disiplin konsistensi membantu menetapkan batasan dan menginformasikan orang-orang mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dikerjakan, karena disiplin inkonsistensi biasanya akan menimbulkan kebingungan bagi karyawan yang sedang menjalankan kinerjanya.

- Dokumentasi

Disiplin yang efektif mengharuskan adanya penyimpanan data tertulis yang akurat dan pemberitahuan tertulis kepada karyawan yang bekerja di dalam perusahaannya.

- Tindakan Disiplin yang Segera

Disiplin yang efektif harus langsung dan tegas. Makin lama waktu yang terentang antara pelanggaran dan tindakan disiplin, maka makin kurang keefektifan tindakan disiplin tersebut.

- Disiplin yang Impersonal

Ini bagian akhir dari penanganan disiplin kerja. Para manajer memang tidak dapat membuat tindakan disiplin menjadi suatu pengalaman yang menyenangkan, namun mereka dapat membuat tindakan disiplin menjadi suatu pengalaman yang menyenangkan. Disiplin impersonal ini dilakukan dengan cara penyampaian disiplin secara impersonal dan langsung memfokuskan kepada perilakunya dan bukan orangnya. Disiplin ini mengharuskan manajer menahan emosionalnya dan berhadapan dengan karyawan secara langsung. Sehingga nantinya manajer tetap dapat mengontrol perilakunya sekalipun seorang karyawan yang dihadapannya merasa emosi karena kecewa.

2.4 Kerangka Pemikiran

Gaya kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang kuat bagi kinerja karyawan di dalam sebuah perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Regina Aditya Reza (2010) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam menjalankan kinerja karyawan di dalam perusahaan. Gaya kepemimpinan akan menjadi cermin bagi karyawan untuk mengatur tingkah laku mereka saat mereka menjalankan kinerja di perusahaan. Gaya kepemimpinan yang baik secara tidak langsung juga akan memotivasi karyawan untuk bekerja semakin lebih baik bagi perusahaan. Kepemimpinan demokratis ini akan memunculkan bentuk komunikasi yang aktif antara seorang pemimpin dan karyawan, sehingga dengan model kepemimpinan ini seorang pemimpin akan lebih mudah memantau kinerja karyawannya di dalam sebuah perusahaan. Seorang karyawan juga dapat bekerja dengan ide dan gagasan-gagasan positif yang dimilikinya dalam hal pencapaian tujuan perusahaan.

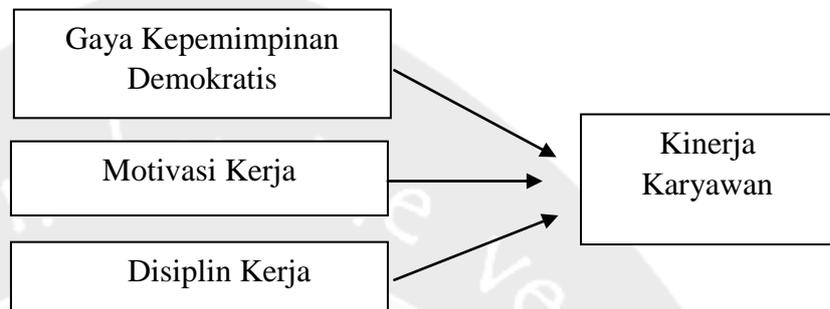
Jacob Einsenberg (2011) dalam penelitiannya juga berhasil membuktikan bahwa motivasi kerja yang diberikan oleh perusahaan berpengaruh positif bagi kinerja karyawan. Motivasi yang diberikan oleh perusahaan dan seorang pemimpin bagi karyawannya terbukti dapat meminimalkan terjadinya stres kerja yang dapat dialami karyawan saat dia bekerja. Untuk mencapai tujuan perusahaan dengan maksimal seorang karyawan harus bekerja dengan sebaik mungkin supaya menghasilkan

kualitas kerja yang baik bagi perusahaannya, dan pada situasi inilah yang sering memicu timbulnya stres kerja yang bisa dialami karyawan kapan saja saat dia bekerja. Jacob Einsenberg pada penelitiannya berhasil membuktikan bahwa motivasi berpengaruh positif bagi kinerja karyawan karena dapat mencegah dan meminimalkan timbulnya stres kerja yang dapat menyerang karyawan kapan saja saat dia bekerja. Motivasi yang diberikan ini juga terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan di dalam sebuah perusahaan.

Messa Media Gusti (2012) juga dapat membuktikan bahwa adanya disiplin kerja memberikan pengaruh yang positif bagi karyawan. Hal ini akan membatasi tingkah laku karyawan supaya seorang karyawan tetap bekerja pada jalurnya. Disiplin kerja juga dapat mencegah pelanggaran-pelanggaran terhadap aturan kerja di perusahaan yang mungkin saja dilakukan oleh seorang karyawan. Gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi kerja merupakan hal positif yang dapat diterima karyawan, dengan kata lain ini merupakan hak yang diterima karyawan. Sehingga untuk mengimbangi hal ini supaya tidak terjadi ketimpangan antara hak yang berhak diterima karyawan dan kewajiban yang harus dijalankan karyawan perlu ditegaskan dan ditanamkan mengenai disiplin kerja. Disiplin kerja akan mengarahkan karyawan untuk bekerja sesuai dengan jalurnya agar mereka dapat menghasilkan kinerja yang efisien dan berkualitas.

Pernyataan di atas sangat kuat bahwa ada hubungan yang positif antara gaya kepemimpinan demokratis, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di dalam sebuah perusahaan. Mengacu pada

penelitian di atas, maka peneliti menggambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

Sumber : dikembangkan oleh penulis

2.5 Hipotesis

1. Hipotesis yang akan digunakan untuk menjawab beberapa rumusan masalah yang sudah ditentukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

Gaya kepemimpinan demokratis yang digunakan oleh seorang pemimpin dapat membuat karyawan berkinerja lebih baik. Gaya kepemimpinan ini membuat jarak antara pemimpin dengan karyawan menjadi lebih dekat, sehingga pemimpin dan karyawan akan dapat berkomunikasi dengan lebih baik. Seorang pemimpin dapat secara langsung memantau kinerja karyawannya demikian pula karyawan akan dapat menyalurkan ide-ide positifnya untuk bekerja di dalam perusahaan dalam hal pencapaian tujuan perusahaan. Dalam hal ini gaya kepemimpinan demokratis akan menimbulkan pengaruh yang positif bagi kinerja karyawan

di dalam sebuah perusahaan. Maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan.



Sumber: dikembangkan oleh penulis

Motivasi kerja yang diberikan pemimpin dan perusahaan bagi karyawannya juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Disamping itu motivasi kerja yang diberikan untuk karyawan akan dapat meminimalkan terjadinya stres kerja yang dapat menimbulkan dampak negatif bagi kinerja yang dihasilkan karyawan. Motivasi kerja ini memberikan keterikatan tersendiri bagi seorang karyawan untuk bekerja semakin lebih baik. Karyawan akan merasa puas dengan kinerja yang dihasilkannya dan merasa bahwa yang dikerjakannya adalah sesuatu yang berharga sehingga dia akan bekerja dengan semaksimal mungkin. Motivasi kerja adalah penghargaan tersendiri bagi seorang karyawan, dengan adanya motivasi kerja ini maka karyawan akan bekerja lebih baik untuk menghasilkan kualitas kerja baik bagi tujuan perusahaan. Melihat dari penelitian terdahulu, memang terdapat hubungan yang positif antara motivasi bagi kinerja seorang karyawan, maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

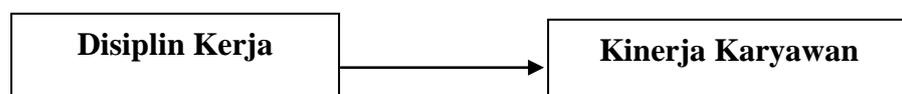
H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.



Sumber: dikembangkan oleh penulis

Mengimbangi supaya tidak terjadi ketimpangan antara hak yang diterima karyawan dan kewajiban yang harus dikerjakan oleh karyawan serta supaya seorang karyawan tidak merasa terlena dengan motivasi-motivasi yang diberikan maka disiplin kerja perlu ditanamkan dalam perusahaan supaya dijalankan dan dipatuhi karyawan. Disiplin kerja akan mengarahkan karyawan untuk bekerja pada jalurnya serta meminimalkan pelanggaran-pelanggaran aturan kerja yang harus dipatuhi karyawan. Disiplin kerja ini membuat kinerja karyawan akan lebih terarahkan. Dengan adanya disiplin kerja ini karyawan akan bekerja dengan efisien sehingga akan menimbulkan hasil kinerja yang berkualitas bagi perusahaan. Disiplin kerja akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, melihat fakta di atas dan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.



Sumber: dikembangkan oleh penulis