Bab 2
Tinjauan Pustaka

2.1 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan peran yang penting dalam suatu perusahaan, karena pemimpin akan menggerakkan dan mengarahkan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang baik. Tidak mudah menjadi seorang pemimpin, karena seorang pemimpin haruslah memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi oleh pemimpin sehingga dapat memberikan partisipasinya kepada organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien. Sukses atau tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang digunakan dalam perusahaan tersebut. Sutrisna (2009:213) mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakan orang lain dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain untuk melakukan kegiatan agar dicapai hasil yang diharapkan.

Menurut Siagian, dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (2009) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya harus melakukan kehendak yang diperintah pimpinan meskipun secara pribadi hal itu tidak disenanginya. Menurut Terry, dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (2009) kepemimpinan diartikan sebagai usaha yang terorganisasi untuk megelola dan memanfaatkan sember daya manusia, material dan finansial guna mencapai tujuan yang telah diterapkan. Menurut Anoraga, dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (2009) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung, dengan maksud untuk menggerakkan para karyawan agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan kesabaran bersedia mengikuti kehendak pimpinan.

Salah satu tantangan yang cukup berat yang sering dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana pemimpin dapat menggerakkan para karyawannya, agar karyawan tersebut senantiasa mau dan bersedia mencapai tujuan yang lebih baik untuk perusahaan. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka pemimpin tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin sangatlah berpengaruh, jika pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang baik diperusahaan, maka karyawan dan perusahaan tersebut akan dapat dengan mudah mencapai tujuan yang baik.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi kombinasi dari filsafah, keterampilan, sikap dan sifat yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan dalam perusahaan sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang lebih baik, membangun motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan karyawan akan bekerja semaksimal mungkin dan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Menurut Sutarto, dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (2009) berdasarkan gaya bersikap dan bertindak pemimpin akan berdampak kepada :

a. Bagaimana cara pemimpin memberikan perintah.
b. Bagaimana cara pemimpin memberikan tugas.
c. Bagaimana cara pemimpin berkomunikasi.
d. Bagaimana cara pemimpin mendorong semangat karyawan.
e. Bagaimana cara pemimpin membuat keputusan.
f. Bagaimana cara pemimpin memberikan bimbingan.
g. Bagaimana cara pemimpin menegakan disiplin.
h. Bagaimana cara pemimpin mengawasi pekerjaan karyawan.
i. Bagaimana cara pemimpin memimpin rapat.
j. Bagaimana cara pemimpin meminta laporan dari karyawan.
k. Bagaimana cara pemimpin menegur kesalahan karyawan.

Menurut Andriyani (Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Kerja Karyawan:2016) mengatakan bahwa berdasarkan kepribadian gaya kepemimpinan dibedakan menjadi :

1. Gaya kepemimpinan karismatis

   Gaya kepemimpinan karismatis adalah gaya kepemimpinan yang mampu menarik atensi banyak orang, karena berbagai faktor yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang merupakan anugrah dari tuhan. Kelebihan gaya kepemimpinan karismatis adalah mampu menarik orang lain.

2. Gaya kepemimpinan otoriter

   Gaya kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh atau dari pemimpin perusahaan. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab karyawan dipegang oleh pemimpin, sedangkan para karyawan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan oleh seorang pemimpin. Dalam gaya kepemimpinan otoriter, pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan.

   Ciri gaya kepemimpinan otoriter yaitu:

   a. Wewenang dipegang oleh seorang pemimpin.
   b. Keputusan selalu dibuat oleh pemimpin.
   c. Kebijakan selalu dibuat oleh pemimpin.
   d. Komunikasi berlangsung dalam satu arah dari pimpinan kepada karyawan.
   e. Pemimpin menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan seluruh pekerjaan dan memerintahkan semua bawahan untuk melaksanakannya.
   f. Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan melakukan tugas.
   g. Adanya sanksi yang jelas jika seorang bawahan tidak menjalankan tugas sesuai dengan standar kinerja yang ditentukan.

3. Gaya kepemimpinan demokratis

   Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang memberikan wewenang secara luas kepada para karyawan. Setiap ada permasalahan selalu melibatkan karyawan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para karyawannya. Gaya kepemimpinan demokratis ini akan efektif bila :

   a. Pemimpin selalu berjuang untuk berubah kearah yang lebih baik.
   b. Punya semangat bahwa hidup yang tinggi tidak selalu *win-win solution*.

   Ciri gaya kepemimpinan demokratis yaitu :

   a. Wewenang pemimpin tidak mutlak dipegang oleh pemimpin.
   b. Memberikan pandangan tentang langkah dan hasil yang diperoleh.
   c. Menerapkan hubungan yang sportif.
   d. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan.
   e. Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
   f. Komunikasi berlangsung secara timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun sesama bawahan.
   g. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar.
   h. Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan.
   i. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat.
   j. Pimpinan memperlihatkan dalam bersikap dan bertindak, adanya saling percaya, saling menghormati.

4. Gaya kepemimpinan moralis

   Gaya kepemimpinan moralis adalah gaya kepemimpinan yang paling menghargai karyawan. Bukan seorang pemimpin bergaya noralis sifatnya hangat dan sopan kepada semua orang. Pemimpin bergaya moralis pada

dasarnya memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para karyawannya. Segala bentuk kebijakan ada dalam diri pemimpin.

Gaya kepemimpinan moralis ini akan barjalan efektif bila:

a. Keberhasilan seorang pemimpin dalam mengatasi emosionalnya yang seringkali menjadi perjuangan seumur hidupnya.
b. Belajar mempercayai orang lain atau membiarkan melakukan dengan cara mereka, bukan dengan cara pemimpinnya.

Ciri gaya kepemimpinan moralis yaitu:

a. Bawahan diberikan kelonggaran dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan, tetapi dengan hati-hati diberikan batasan.
b. Bawahan yang telah berhasil menyelesaikan tugas-tugasnya akan diberikan hadiah atau penghargaan oleh pemimpin perussahaan, disamping itu ada pula sanksi-sanksi yang diberikan bagi karyawan yang kurang berhasil atau melakukan kesalahan.
c. Hubungan antara pimpinan dan bawahan dalam suasana yang baik secara umum pimpinan bertindak cukup baik.
d. Pimpinan menyampaikan berbagai peraturan yang berkaitan dengan tugas-tugas dan sebaliknya para karyawan diberikan kebebasan untuk memberikan atau menyampaikan pendapatnya.

5. Gaya kepemimpinan autokratis adalah gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

   Sutrisno (2009:227) mengemukakan bahwa ciri dari kebijakan autokratis yaitu:

   a. Menentukan kebijakan untuk anggotanya atau karyawannya.
   b. Memberi tugas secara instruktif kepada karyawan.
   c. Menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan oleh karyawannya.
   d. Mengendalikan secara ketat pelaksanaan tugas.
   e. Interaksi dengan para karyawan sangat terbatas.

f. Tidak mengembangkan insiatif anggota.

Reitz (1981) dalam Fattah (1996) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah :

a. Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan sangat memengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan yang dianut oleh pemimpin perusahaan.
b. Harapan dan perilaku atasan akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinannya.
c. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan memengaruhi terhadap gaya kepemimpinannya.
d. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan memengaruhi gaya pemimpin.
e. Kebijakan organisasi memengaruhi harapan dan perilaku para karyawan.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.

Menurut Collons dalam A. Dale Tempe (1993) variablel yang terdapat didalam gaya kepemimpinan yaitu :

a. Kelancaran berbicara seorang pemimpin.
b. Kemampuan memecahkan masalah.
c. Pandangan ke dalam masalah organisasi.
d. Pandai beradaptasi dengan karyawan.
e. Memiliki pengetahuan yang baik atau luas.

f. Kedekatan dengan karyawan.
g. Peka terhadap lingkungan kerja.
h. Keluwesan.
i. Keterampilan sosial.

2.2 Displin Kerja

Disiplin kerja adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur yang terdapat didalam perusahaan. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan seorang pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka dapat bersedia mengubah suatu perilaku, serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan yang berlaku. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya. Sutrisno (2009:88) mengatakan bahwa disiplin kerja dibutuhkan untuk membuat suatu perusahaan atau organisasi dapat menjadi lebih baik, guna menjaga efisien dengan mencegah dan mengoreksi tindakan-tindakan individu dalam itikad tidak baiknya terhadap kelompok kerja.

Menurut Singodimedja, dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (2000), faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah :

a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

   Besar kecilnya pemberian kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku. Jika terdapat karyawan yang tidak mematuhi peraturan atau berbuat kesalahan, maka pemimpin perusahaan haruslah memberikan kompensasi kepada karyawan tersebut. Kompensasi yang diberikan sesuai dengan seberapa besar kecilnya kesalahan yang karyawan lakukan.

b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan

   Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan

dapat menegakan disiplin kepada dirinya dalam perusahaan. Bagaimana dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan

   Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, jika tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dijadikan acuan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi. Jika terdapat aturan yang jelas, maka karyawan akan melakukan disiplin kerja, bila aturan disiplin hanya menurut selera pimpinan sana, maka, jangan harap karyawan akan mematuhi aturan tersebut. Oleh karena itu, disiplin akan dapat ditegakkan dalam suatu perusahaan, jika ada aturan tertulis yang telah disepakati bersama.

d. Keberanian pimpinan dalam mengambil keputusan

   Bila terdapat seorang karyawan yang melanggar aturan yang terdapat didalam perusahaan, maka perlu ada keberanian pemimpin untuk mengambil tindakan yang tegas sesuai dengann pelanggaran yang dibuat. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin sesuai dengan sanksi yang ada, maka karyawan akan mengulangi kesalahan yang telah dilakukanya. Sebaliknya jika seorang pemimpin tidak berani mengambil tindakan, walaupun sudah ditegur atau dihukum, maka akan berpengaruh kepada suasana kerja dalam perusahaan. Para karyawan akan mengulang atau melanggar disiplin karena tidak diberikan sanksi yang tegas oleh pimpinan perusahaan dan para karyawan tidak akan mempunyai rasa salah kepada perusahaan dan pimpinan.

e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan

   Setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh pemimpin. Seseorang yang paling tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin kerja adalah pimpinan perusahaan, maka seorang pemimpin perusahaan bertanggung jawab melaksanakan pengawasan sepenuhnya disuatu perusahaan tersebut, sehingga

tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan dan karyawan akan melakukan tugas dengan baik.

f. Ada tidaknya perhatian terhadap karyawan
   Pimpinan yang berhasil memberikan perhatian kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Pimpinan yang seperti itu akan selalu dihormati dan dihargai oleh para karyawan, sehingga akan berpengaruh besar kepada prestasi, semangat kerja dan moral kerja karyawan.

Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai atau karyawan agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik, sikap, perilaku dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin tidak berbentuk dalam waktu yang lama salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melaui proses latihan. Latihan tersebut dilaksanakan bersama antar pegawai, pimpinan dan seluruh personil yang ada dalam perusahaan tersebut.

Menurut Setiawan dan Waridin, dalam Galih Aryo Nimpuno (Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan UD. Pustaka Pelajar Yogyakarta:2015) Adapun variable-variabel dalam disiplin kerja sebagi berikut.:

a. Kompensasi.
b. Kualitas Disiplin Kerja.
c. Konversasi Aturan.
d. Kuantitas Pekerjaan.
e. Lokasi Tempat Tinggal.

2.3 Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab dan diberikan didalam suatu perusahaan atau organisasi. Kinerja dapat diukur dari seberapa besar kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh pemimpin. Kinerja dibagi menjadi dua jenis yaitu, kinerja individu merupakan

kinerja yang dihasilkan oleh seseorang, kinerja organisasi adalah kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Colquitt, dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik) (2016) kinerja kerja ditentukkan oleh tiga faktor yaitu :

a. Kinerja tugas (*task performance*).
b. Perilaku kesetiaan (*citizenship behavior*) sebagai kontribusi perilaku positif.
c. Perilaku produktif tandingan (*counter productive behavior*).

Kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor rutinitas dan adaptasi, perilaku kesetiaan dipengaruhi oleh faktor interpersonal dan faktor organisasional, perilaku produktif tandingan dipengaruhi oleh faktor deviasi sifat, faktor deviasi produksi, faktor deviasi politik dan faktor agresi personal.

Menurut Kasmir (2016:183) fungsi dari kinerja adalah:

a. Kapasitas untuk melakukan, yang berkaitan dengan derajat hubungan proses dalam individu dan relevan antara tugas dengan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman.
b. Kesempatan melakukan yang berkaitan dengan ketersediaan peralatan dan teknologi.
c. Kerelaan untuk melakukan hubungan dengan hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha untuk mencapai kinerja.

Menurut Kasmir (20016:189) Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagi berikut :

a. Kemampuan dan keahlian

   Merupakan kemampuan atau keahlian yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara baik dan benar, sesuai dengan yang telah diharapkan atau yang diinginkan oleh pemimpin. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang baik, maka akan memberikan kinerja baik pula bagi perusahaan, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara

baik dalam memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja kerja seseorang.

b. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknnya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaannya, demikian pula sebaliknnya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya dan dalam mengerjakan pekerjaannya pun tidak akan menghasilkan hasil yang baik.

c. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

d. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab dan pada akhirnya hasil pekerjaannya pun tidak atau kurang baik, tentu saja akan mempengaruhi kinerja yang ikut buruk pula.

e. Motivas kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinnya atau dorongan dari luar dirinya. Mendapatkan motivasi kerja dari seorang pemimpin sangatlah berpengaruh kepada para karyawanya, maka seorang pemimpin haruslah selalu memberikan motivasi kepada setiap karyawan, agar setiap karyawan memiliki semangat kerja yang sangat baik.

f. Kepimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

g. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat mempengaruhi kinerja kerja. Jika gaya kepemimpinan didalam suatu perusahaan baik maka kinerja kerja karyawan pun akan baik, begitu pula sebaliknya jika gaya kepemimpinan didalam perusahaan kurang baik maka, kinerja karyawan pun akan tidak baik.

h. Budaya organisasi

Merupakan kebiasan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

i. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

j. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerjaan. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, saran dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan, maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat menghasilkan hasil kerja seseorang menjadi lebih laik, karena bekerja tanpa gangguan.

k. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempat kerja. Kesetian ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.

l. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuat. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kebutuhan untuk menjalani kesepakan yang telah dibuatnya.

Kasmir (2016:195) mengemukakan bawha dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dipengaruhi kinerja kerja langsung maupun tidak langsung adalah :

a. Kompensasi

   Merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik tentu akan memperoleh balas jasa, misalnya dengan kenaikan gaji dan tunjangan lainnya.

b. Jenjang karier

   Merupakan penghargaan yang diberikan perusahaan kepada seseorang. Karyawan akan memiliki prestasi atau kinerja yang baik, tentu akan diberikan peningkatan karakter atau diberikan hadiah oleh pemimpin perusahaan tersebut.

c. Citra karyawan

   Citra karyawan merupakan pandangan terhadap seseorang atau karyawan, kerena telah melakukan sesuatu. Artinya dengan memiliki kinerja yang baik, seseorang akan diberikan penghargaan dan tentu saha orang-orang akan memandngnnya dengan pujian dan menjadi suri teladan.

Kasmir (2016:208) mengemukakan bahwa dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain sebagai berikut :

a. Kualitas

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

b. Kuantitas

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

c. Ketepatan Waktu

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

d. Efektivitas

Tingkat pengguna sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

Adapun variabel-variabel kinerja kerja Menurut Tsui et al, dalam Galih Aryo Nimpuno (Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan UD. Pustaka Pelajar Yogyakarta : 2015) :

a. Kuantitas kerja karyawan.
b. Kualitas kerja karyawan.
c. Efisiensi karyawan.
d. Usaha karyawan.
e. Standar professional karyawan.
f. Kemampuan karyawan.
g. Ketepatan karyawan.
h. Kreatifitas karyawan.

2.4 Pemutusan Hubungan Kerja (*Turnover*)

Pemutusan hubungan kerja adalah putusan perikatan atau perjanjian antara perusahaan dengan karyawan atau pekerja secara resmi sejak dikeluarkan surat pemberhentian kerja yang berakibat putusnya hak dan kewajiban masing-masing pihak. *Turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya. Setelah bekerja sekian lama dan seiring dengan terjadi sesuatu perubahan yang tidak dapat dielakkan oleh siapa pun, sikap seseorang dapat segera

berubah. Perubahan di berbagai sektor telah ikut mengubah niat seseorang yang semula ingin tetap mengabdi dan bekerja menjadi berbeda. Akibatnya terjadi keputusan yang tidak diinginkkan, misalnya keputusan keluar dari perusahaan jika perusahaan tidak mampu mengatasi tuntutan karyawan. Kasmir (2016:320) mengatakan bahwa secara umum karyawan memutuskan berhenti kerja (*turnover*) biasanya disebabkan oleh dua hal :

a. Diberhentikan

   Diberhentikan karyawan adalah karyawan diberhentikan dari perusahaan disebabkan oleh berbagai sebab, misalnya telah memasuki pensiun atau mengalami cacat sewaktu bekerja, sehingga tidak mampu bekerja. Kemudian dihentikannya juga dapat dilakukan perusahaan karena karyawan melakukan perbuatan yang telah merugikan perusahaan atau telah melakukan kesalahan pada saat karyawan tersebut bekerja, misalnya kasus penipuan, pencurian atau hal-hal yang merugikan lainnya.

b. Berhenti sendiri

   Artinya karyawan berhenti dengan keinginan atau permohonannya sendiri untuk keluar dari perusahaan, tanpa campur tangan pihak ketiga. Alasanya pemberhentian ini juga bermacam-macam, misalnya karena masalah lingkungan kerja yang kurang kondusif, kompensasi yang kurang atau jenjang karir yang tidak jelas, ketidaknyamanan lainnya atau tidak sesuainya keahlian dari karyawan dengan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.

Perlu diingat bahwa pemutusan hubungan kerja antara karyawan dengan pihak perusahaan harus dibuktikan dengan surat pemberhentian kerja, dengan disertai pembayaran hak dan kewajiban masing-masing pihak. Kasmir (2016:325) mengatakan bahwa terdapat bentuk dan jenis surat pemberitahuan terdiri dari :

a. Dengan hormat

   Artinya pemutusan hubungan kerja dilakukan dengan baik-baik, dengan memberikan sejumlah penghargaan atas jasa-jasanya, termasuk sejumlah kompensasi atas jasanya selama ini terhadap perusahaan. Jenis pemberhentian seperti ini misalnya sudah memasuki usia pension.

Diberhentikan perusahaan karena memang terjadi rasionalisasi atau pengurangan tenaga kerja akibat pengurangan produksi atau lainnya. Faktor lainnya dapat terjadi jika mengundurkan diri secara baik-baik, artinya tidak terdapat masalah dengan pihak perusahaan.

b. Dengan tidak hormat

Artinya pemutusan hubungan kerja dilakukan dengan tidak baik, akibat perbuatan karyawan yang telah merugikan perusahaan, misalnya melakukan tindakan pencurian atau kecurangan yang merugikan baik materi maupun merusak citra perusahaan. Perusahaan tisak akan memberikan sejumlah kompensasi dan penghargaan apa pun jika pemutusan hubungan kerja dilakukan dengan tidak terhormat.

Adapun variabel-variabel dalam *turnover* Menurut Andini, dalam Gama Dwi Syafrizal (Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Serta Dampak Terhadap Kinerja Karyawan : 2011) :

a. Kepuasan gaji.
b. Kepuasan kerja.
c. Komitmen Organisasi.

2.5 Populasi dan Sampel

Menurut Gama Dwi Syafrizal (Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Turnover Intention* Serta Dampak Terhadap Kinerja Kerja:2011) Mengatakan Bahwa salah satu langkah yang ditempuh dalam penelitian adalah menentukan objek yang akan diteliti dan besarnya populasi yang ada. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasi yang diambil adalah seluruh karyawan PD Berkah Abadi. Namun demikian penelitian ini tidak semua populasi diteliti tetapi hanya sebagian saja dari populasi yang diteliti diharapkan bahwa hasil yang didapat menggambarkan sifat populasi yang bersangkutan. Jumlah sampel ditentukan berdasarkan pada perhitungan dari rumus Slovin dengan tingkat

kesalahan yang ditoleransi sebesar 5%. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel data dengan pertimbangan tertentu.

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2} \qquad (2.1)$$

Keterangan :

N = Ukuran populasi

n = Ukuran sampel

e = margin of error, yaitu persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir sebesar 5%

2.5.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur untuk kuesioner tersebut. Uji validitas digunakan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut, Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel untuk *degree of freedom* (df) = n-2 dengan *alpha* 0,05. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai r positif, maka butir atau pertanyaan tersebut dikatakan valid. Untuk hasil analisis dapat dilihat pada output uji reliabilitas pada bagian *corrected item total correlation*. Dalam pengambilan keputusan untuk menguji validitas indikatornya adalah:

a. Jika r hitung positif serta r hitung > r tabel maka variable tersebut valid.

b. Jika r hitung tidak positif dan r hitung < r tabel maka variable tersebut tidak valid.

Rumus uji validitas :

$$rxy = \frac{n\Sigma XY-(\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{(n\Sigma X^2-(\sum X)^2\}\{n\,\Sigma Y^2-(\Sigma Y)^2\}}} \qquad (2.2)$$

dimana :

X = Skor yang diperoleh subjek dari seluruh item

Y = Skor total yang diperoleh dari seluruh item

$\sum X$ = Jumlah skor dalam distribusi X

$\sum Y$ = Jumlah skor dalam distribusi Y

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi X

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi Y

N = Banyak responden

2.5.2 Uji Reliabilitas

Ghozali dalam Muhammad zulkifli (2011:47) Mengatakan bahwa uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Adapun cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah mengukur reliabilitas dengan uji statistic *Cronbach Alpha*. Untuk mengetahui kuesioner tersebut sudah *reliable* akan dilakukan pengujian reliabilitas kuesioner dengan bantuan program computer SPSS 16. Ghozali dalam Muhammad zulkifli (2011:48) Mengatakan bahwa kriteria penilaian uji reliabilitas adalah :

a. Apabila hasil koefisien *Alpha* lebih besar dari tabel *Rho Sperman* maka kuesioner tersebut *reliable*.
b. Apabila hasil koefisien *Alpha* lebih kecil dari tabel *Rho Sperman* maka kuesioner tersebut tidak *reliable*.

Uji reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Rumus reliabilitas :

$$r_{11}=\left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1-\frac{\Sigma\sigma^2}{\sigma_1^2}\right) \quad (2.3)$$

Dimana :

r_{11} = Reliabilitas instrument

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\Sigma\sigma^2$ = Jumlah varians butir

σ_1^2 = Varians total

2.5.3 Uji Normalitas

Wahana Komputer (2015:27) mengemukakan pengujian normalitas adalah pengujian tentang kenormalan distribusi data. Pengujian normalitas dilakukan untuk mengetahui sebuah data berdistribusi normal atau tidak. Prosedur Hipotesis yaitu:

1. Menentukan parameter yang akan diuji.
2. Menentukan Hipotesis nol (Ho).
3. Menentukan Hipotesis alternatife (Hi).
4. Menentukan Alfa (α).
5. Pilih menggunakan statistik yang tepat.
6. Menentukan daerah penolakan.
7. Menghitung uji statistik.
8. Putuskan apakah Hipotesis nol (Ho) ditolak atau diterima.

Dalam penelitian ini, menggunakan Uji Kolmogrov-smirnov dengan pedoman sebagai berikut :

1) Ho diterima jika nilai p-value pada kolom *Asymp. Sig*. (1- tailed) > *level of significant* (α =0,05), sebaiknya Ha ditolak.
2) Ho ditolak jika nilai p-value pada kolom *Asymp. Sig.* (1-tailed) < *level of significant* (α =0,05), sebaiknya Ha diterima.

   Rumus uji normalitas :

$$x^2 = \sum \frac{(o_i - E_i)}{E_i} \qquad (2.4)$$

Dimana :

x^2 = Nilai X2

o_i = Nilai observasi

E_i = Nilai harapan, luasan interval kelas berdasarkan tabel normal dikalikan N (total frekuensi) (pi x N)

N = Banyak angka pada data (total frekuensi)

2.6 Metode Analisis Data

2.6.1 Statistika Deskriptif

Statistika deskriptif adalah serangkaian teknik statistik yang digunakan untuk mempelajari pengumpulan, penyusunan, penyajian data dan penarikan kesimpulan suatu penelitian numerik. Statistick dengan analisis deskriptif dapat menghasilkan analisis standar deviasi, minimum, distribusi kurtosis, distribusi *skewnwss, mean* dan sum. Rata-rata dari setiap variabel semua responden dapat ditunjukkan dengan nilai mean. Wahana Komputer (2015:24) mengatakan bahwa disperse rata-rata dari sampel dapat ditunjukkan dengan nilai standar deviasi. Nilai tertinggi dari suatu deretan disebut dengan nilai maksimum. Nilai terendah disebut juga sabagai nilai minimum. Distribusi data yang diolah apakah masuk dalam kategori distribusi normal sehingga, diperlukan pemeriksaan dengan cara mencari nilai atau hasil distribusi kurtosis dan *skewness*.

Rumus menghitung rata-rata :

$$\overline{X}= \frac{X_1+X_2+ \ldots + X_n}{n} \quad (2.5)$$

Dimana :

$\overline{X}$ = Rata-rata hitung

X_1 = Nilai sampel ke-i

n = Jumlah sampel

Rumus menghitung standar deviasi :

$$s = \sqrt{\frac{n \Sigma_{i-1=1}^{n} X_i^2 - (\Sigma_{i=1}^{n} X_1)}{n(n-1)}} \quad (2.6)$$

Dimana :

s = Standar deviasi

X_1 = Nilai x ke-i

n = Ukuran sampel

2.6.2 Regresi Linier

Abdillah dan Jogiyanto (2015:125) mengemukanan bahwa regresi linier bertujuan untuk menguji hubungan kualitas antar variabel atau konstruksi laten, yaitu variabel independen dan variabel dependen. Regresi terdiri atas beragam teknik. Regresi linier adalah teknik regresi dasar yang umum digunakan dalam riset-riset empiris. Selain itu, terdapat pula teknik regresi non-linier, regresi logit-probit dan regresi dinamik. Secara termologis, regresi mengandung arti menuju rata-rata, artinya teknik regresi sesungguhnya berfokus pada pengestimasian distribusi data simple untuk memprediksi hubungan kulitas antarvariabel yang diharapkan terjadi ketika data sampel variabel-variabel yang diuji tersebut mendekati rata-rata. Secara statistic deskriptif, distribusi mendekati rata-rata dapat diasumsikan yang sama dengan terdistribusi secara normal. Oleh karena itu, salah satu asumsi pokok dalam pengujian regresi linier adalah data terdistribusi secara normal. Teknik regresi bertujuan untuk menguji pengaruh variabel independen dapat variabel dependen.

a. Variabel Bebas

   Variabel bebas (independen) adalah variabel yang memengaruhi variabel terikat (dependen), baik pengaruh positif maupun negatif. Variabel ini disebut juga variabel awal atau variabel eksogen atau variabel penyebab. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan (X_1).

b. Variabel Terikat

   Variabel terikat (dependen) adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas (independen). Variabel ini disebut juga variabel akhir atau variabel endogen atau variabel akibat. Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah disiplin kerja (Y1), kinerja kerja (Y2) dan *turnover* (Y3).

Seperti teknik statistik inferensial lainnya, teknik regresi menyajikan *output* statistika deskriptif yang menjelaskan distribusi frekuensi dan nilai *mean* variabel-variabel yang diuji dalam model penelitian. Informasi yang dapat digunakan dari tabel statistik deskriptif adalah identifikasi *missing value* dan rata-rata nilai jawaban responden. Selain statistik deskriptif, teknik regresi juga menyajukan *output* korelasi pearson antarvariabel. Koefisien korelasi ini penting sebagai informasi untuk memprediksikan potensi hubungan kualitas antarvariabel. Jika koefisien korelasi signifikan secara statistik maka dapat diduga bahwa hubungan kualitas antarvariabel tersebut berpotensi menimbulkan efek multikolinearitas. Fokus analisis dan interpretasi *output* regresi selanjutnya adalah informasi yang tersedia dalam tabel Model Summary. R *Square* adalah salah satu parameter bahwa model estimasian adalah baik.