

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor lain seperti modal. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Amstrong mendefinisikan MSDM secara sederhana yaitu bagaimana orang-orang dapat dikelola dengan cara yang terbaik dalam kepentingan organisasi.<sup>19</sup> Sedangkan Gary Dessler menyebutkan manajemen sumber daya manusia (*human resource manajement*) adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Noor Arifin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Teori dan Kasus, (Jepara : USNISNU Press, 2013), Hlm. 3

<sup>20</sup> H. Saihudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Ponorogo : Uwais Inspirasi Indonesia : 2019), Hlm.2

MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. MSDM melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung orang-orang yang bekerja bagi organisasi.

Menurut Werther dan Davis mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai aktivitas-aktivitas yang mencoba memfasilitasi orang-orang di dalam organisasi untuk berkontribusi dalam pencapaian rencana strategis organisasi. Secara ringkas, manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan bagaimana sebuah organisasi merancang sistem formal yang menjamin pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien guna mendukung pencapaian tujuan dan rencana strategis organisasi.<sup>21</sup> Nawawi menyebutkan bahwa sumber daya manusia (SDM) adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai asset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif). SDM adalah potensi yang menjadi motor penggerak organisasi.<sup>22</sup>

Daya fikir serta daya fisik setiap individu merupakan bagian dari SDM. Daya fikir dan daya fisik SDM merupakan faktor penentu

---

<sup>21</sup> Dewi Hanggraeni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 2012), Hlm. 4

<sup>22</sup> Zahera Mega Utama, *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep Dasar & Teori*, (Jakarta : UNJ Press, 2020), Hlm. 12

kemampuan setiap manusia. Di dalam setiap aktivitas yang dilakukan SDM atau individu menjadi unsur terpenting. Adanya peralatan yang kuat dan canggih tanpa peran aktif manusia tidak ada artinya sama sekali. Daya pikir ialah kecerdasan yang dibawa semenjak dilahirkan (modal dasar) sementara kecakapan didapatkan dari usaha (belajar dan pelatihan).

Jadi, MSDM dapat juga diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

## **2. Komponen Sumber Daya Manusia**

Menurut Dessler komponen sumber daya manusia merujuk pada peran atau tugas seorang manajer pada umumnya, yaitu melakukan lima fungsi penting dalam organisasi sebagai berikut<sup>23</sup> :

### **a. Perencanaan (*planning*)**

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dan membantu mewujudkan tujuan. Fungsi perencanaan manajemen SDM terutama adalah untuk membantu pimpinan perusahaan mengetahui informasi yang lengkap dan mendapatkan nasihat atau saran yang berkaitan dengan pegawai. Keempatnya meliputi penetapan tujuan dan standar kerja bagi karyawan, membuat aturan-aturan dalam

---

<sup>23</sup> Yohanes Arianto B.N, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Mengelola SDM Secara Professional*, (Jakarta : Penerbit Univ Katolik Inonesia Atma Jaya, 2020), Hlm. 2

pekerjaan termasuk prosedur kerja serta menyiapkan rencana kerja dan peramalan (*forecasting*) terhadap potensi kinerja di masa yang akan datang.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Proses pengorganisasian ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya ke dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi yang berbeda-beda pada unit-unit organisasi, tetapi mempunyai tujuan yang sama. Kegiatannya berupa pengelolaan dan pengkoordinasian kerja dengan mendistribusikan tugas-tugas yang spesifik kepada bawahan, mengatur alur kerja departemen, mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan.

c. Pengarahan (*directing*)

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka sadar dan mau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan perusahaan. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberikan arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian berarti melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan sesuai dengan hasil atau target yang direncanakan. Apabila ada penyimpangan dari rencana semula,

perlu diperbaiki dengan memberi petunjuk-petunjuk kepada pegawai.

### 3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial.<sup>24</sup> Dijelaskan bahwa terdapat empat tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu<sup>25</sup> :

#### a. Tujuan Sosial

Tujuan sosial dalam manajemen sumber daya manusia adalah agar perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatif. Biasanya perusahaan besar bertanggung jawab sosial ke dalam tujuan perusahaan diantaranya seperti program kesehatan di lingkungan, proyek perbaikan lingkungan serta menyelenggarakan dan mensponsori berbagai kegiatan sosial.

#### b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional dalam manajemen sumber daya manusia yaitu untuk membantu menejer dalam mewujudkan tujuan organisasi, serta meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara :

---

<sup>24</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2015), Hlm. 35

<sup>25</sup> *Ibid.*, Hlm. 36

- 1) Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi yang tinggi.
- 2) Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- 3) Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
- 4) Menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang sehat dan aman dan memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- 5) Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional dalam manajemen sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik.

d. Tujuan Individual

Tujuan individual dalam manajemen sumber daya manusia yaitu tujuan pribadi dan tujuan anggota perusahaan yang akan dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

## **B. Gaya Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya adalah sikap, gerak-gerik atau lagak yang menandai ciri seseorang. Gaya kepemimpinan dapat di jelaskan sebagai sikap, gerak-gerik atau lagak yang dipilih oleh seseorang pemimpin dalam

menjalankan tugas kepemimpinannya.<sup>26</sup> Gaya yang dipakai oleh seorang satu dengan pemimpin yang lain berlainan tergantung situasi dan kondisi kepemimpinannya. Oleh karena itu gaya kepemimpinan menjadi factor penting dalam perwujudan prestasi bawahan dan salah satu factor penting dari proses kepemimpinan adalah perilaku dari pemimpin itu sendiri.<sup>27</sup>

Ada banyak manajemen telah memeberikan definisi tentang kepemimpinan (*leadership*). Ada yang memberikan tekanan pada perilaku si pemimpin, sementara ahli yang yang lain memberikan tekanan pada proses pengarahan, dan ada juga yang memberikan tekanan pada sisi pengaruhnya.

Menurut Miftah Thoha, gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.<sup>28</sup> Sedangkan pendapat dari Hadad Nawawi menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara atau perilaku yang dipilih oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Sehingga menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan

---

<sup>26</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah : Teori Model dan Aplikasi*, (Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003), Hlm.167

<sup>27</sup> Noto Susanto, Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. ISS Indonesia, *Jurnal Ilimah Wahana Pendidikan*, Vol. 6, No. 1, 2020. Hlm.197

<sup>28</sup> Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen...*, hlm. 9

orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Griffin dan Ebert berpendapat bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah proses memotivasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>29</sup> Mullins mengatakan bahwa kepemimpinan didasarkan pada sebuah fungsi dari kepribadian yang dapat dilihat dari perilaku yang dinampakkan ketika seorang pemimpin memimpin kelompok maupun organisasi.<sup>30</sup> Dengan kata lain, perilaku kepemimpinan tersebut ditunjukkan melalui peran yang dimainkan oleh para pemimpin untuk mencapai kinerja yang efektif dalam memimpin orang lain sebagai pengikutnya di dalam situasi tertentu, baik kelompok maupun di dalam suatu organisasi.

Menurut John C. Maxwell (1967), pemimpin adalah pengaruh. Kepemimpinan adalah suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain. Sedangkan menurut Gary Yukl, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.<sup>31</sup>

Pemikiran mengenai gaya kepemimpinan juga disebutkan oleh Tampubolon dimana gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi,

---

<sup>29</sup> Sutarto Wijono, *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*, (Jakarta : Kencana, 2018), Hlm.1

<sup>30</sup> *ibid*

<sup>31</sup> Agus Wijaya, dkk, *Kepemimpinan Berkarakter*, (Surabaya, Brillan Internasional, 2015), Hlm. 3



sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seseorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.<sup>32</sup>

Kepemimpinan yang berhasil bergantung pada perilaku, keterampilan dan tindakan yang tepat. Para pemimpin menggunakan jenis ketrampilan yang berbeda yaitu ketrampilan teknis, ketrampilan manusiawi dan ketrampilan konseptual. Meskipun ketiga ketrampilan itu dalam prakteknya saling berkaitan, ketiganya dapat diuraikan secara terpisah yaitu:

- a) Ketrampilan teknis, mengacu pada pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam salah satu jenis proses atau teknik. Ketrampilan ini merupakan ciri yang menonjol dari prestasi kerja pada tingkat operasional.
- b) Ketrampilan manusiawi adalah kemampuan bekerjasama efektif dengan orang-orang dan membina kerja tim. Setiap pemimpin pada semua tingkat organisasi memerlukan ketrampilan manusiawi yang efektif dan merupakan bagian penting dari perilaku pemimpin.
- c) Ketrampilan konseptual adalah kemampuan untuk berfikir dalam kaitannya dengan model, kerangka, hubungan yang luas seperti rencana jangka panjang dan ketrampilan ini menjadi semakin penting dalam pekerjaan managerial yang lebih tinggi.

---

<sup>32</sup> Ila Rohmatun Nisyak, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan..., Hlm. 4

## 2. Gaya-Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hasil yang di capai. Dalam ilmu kepemimpinan saat ini, beberapa gaya kepemimpinan yang dikenal secara umum yaitu<sup>33</sup> :

- a) Kepemimpinan Otoriter (semuanya serba-bergantung pemimpin)

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah dan juga kehendak pemimpin. Dilihat dari segi persepsinya, seorang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan struktur, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi. Manfaat dari autokratik ini adalah memuaskan pemimpin, memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten, dan menyediakan rasa aman dan keteraturan bagi para pegawai.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Toman Sony Tambunan, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), Hlm. 46

<sup>34</sup> Zainuddin Mustapa dan Maryadi, *Kepemimpinan Pelayan* (Dimensi Baru Dalam Kepemimpinan), (Bandung : Celebes Media Perkasa, 2018), Hlm. 22

b) Tipe Kepemimpinan Militeristis

Kepemimpinan ini banyak dijumpai pada organisasi-organisasi militer atau system komando. Sifat-sifat yang dimiliki pemimpin militeristis adalah pemberian perintah dalam menggerakkan para bawahannya: bangga (bahkan timbul rasa angkuh) akan pangkat, jabatan serta kekuasaan yang dimilikinya; mengkaitkan kekuasaan dalam mengambil tindakan dan menggerakkan bawahannya; memandang para bawahannya merupakan sesuatu yang paling rendah dan tidak ada apa-apanya; suka kepada formalitas yang berlebihan dan upacara-upacara resmi untuk berbagai kegiatan; memiliki rasa solidaritas kepada kelompok/komunitasnya.

c) Pemimpin Paternalistik

Pemimpin ini menganggap bahwa melalui peran kepemimpinannya akan memberikan harapan kepada para pengikutnya dimana pemimpin tersebut diharapkan menjadi “bapak” bagi para pengikutnya, sehingga pemimpin tersebut menjadi tempat untuk bersandar dan berlindung, bertanya serta memperoleh nasihat atau petunjuk dan memberikan kepedulian terhadap kebutuhan para pengikutnya.

d) Tipe Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai

simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh kepada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan mengatur kehendak dari kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.

e) Kepemimpinan Yang Demokratis

Menurut Sutikno, tipe kepemimpinan ini merupakan tipe yang dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasihat dari staf atau bawahan melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subyek yang memiliki kepribadian dengan aspeknya, seperti dirinya juga. Tipe pemimpin ini selalu berusaha untuk selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan didalam unit masing-masing.

### 3. Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan menurut Siagian Sondang berpendapat terdapat tujuh indikator yang harus dimiliki oleh kepemimpinan yaitu<sup>35</sup> :

a) Iklim Saling Mempercayai

Hubungan saling mempercayai akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggung jawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

b) Penghargaan Terhadap Ide Bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya.

c) Memperhitungkan Perasaan Para Bawahan

Disini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

d) Perhatian Pada Kenyamanan Kerja Bagi Para Bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

---

<sup>35</sup> Siagian Sondang P, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2003), Hlm. 97

e) Perhatian Pada Kesejahteraan Bawahan

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara memperjuangkan kepentingan bawahan.

f) Memperhitungkan Faktor Kepuasan Kerja Para Bawahan Dalam Menyelesaikan Tugas-Tugas Yang Dipercayakan KEPADANYA.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahannya akan tercapai.

g) Pengakuan Atas Status Para Bawahan Secara Tepat Dan Profesional.

Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan profesional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

## C. Motivasi Kerja

### 1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan akar kata dari Bahasa latin *movore*, yang berarti gerak atau dorongan untuk bergerak atau yang menggerakkan. Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia dimana motivasi disebut sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa kearah yang optimal.

Hasibuan berpendapat bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Pengertian motivasi menurut hasibuan tersebut lebih bersifat “internal”, karena faktor pendorong yaitu muncul dari dalam diri seseorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan.<sup>36</sup>

Robbins menyebutkan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.<sup>37</sup>

Menurut Bafadal bahwa motivasi adalah kemauan untuk mengerjakan sesuatu. Seseorang yang memiliki motivasi tinggi akan

---

<sup>36</sup> Agus Suryono, *Manajemen Sumber Daya Manusia Etika dan Standar Professional Sektor Publik...* Hlm. 100

<sup>37</sup> Eddy Sanusi Silitonga, *Peningkatan Kinerja SDM Melalui Motivasi, Kepemimpinan, Komitmen dan Lingkungan Kerja*, (Yogyakarta : Penerbar Media Pustaka, 2020), Hlm. 21

lebih keras berusaha dari pada seseorang yang memiliki motivasi rendah. Tetapi motivasi bukanlah perilaku, ia merupakan proses internal yang kompleks yang tidak bisa diamati secara langsung, melainkan bisa dipahami melalui kerasnya usaha seseorang dalam mengerjakan sesuatu.<sup>38</sup>

Kemudian menurut Nirman, motivasi adalah sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diatahkan kepada pencapaian hasil-hasil tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas dan kehadiran atau perilaku kerjanya.

Pengertian motivasi menurut kamus Bahasa Indonesia adalah dorongan yang timbul dalam diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan tindakan. Menurut E. Kusmana Fachrudin, motivasi dibedakan atas dua golongan yaitu<sup>39</sup> :

- a) Motivasi asli, adalah motivasi untuk berbuat sesuatu atau dorongan untuk melakukan sesuatu yang muncul secara kodrati pada diri manusia.
- b) Motivasi buatan, yaitu motivasi yang masuk pada diri seseorang baik usaha yang disengaja maupun secara kebetulan.

## 2. Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Menurut Hamalik, motivasi memiliki dua komponen utama yaitu komponen dalam (*inner component*) dan komponen luar (*outer*)

---

<sup>38</sup> Khusnul Wardan, *Motivasi Kerja Guru Dalam Pembelajaran*, (Bandung : Media Sains Indonesia, 2020), Hlm. 108-109

<sup>39</sup> Dirgahayu Lantara dan Muhammad Nusran, *Dunia Industri Prespektif Psikologi Tenaga Kerja*, (Makassar : Penerbit Nas Media Pustaka, 2019) Hlm. 42



*component*). Sedangkan Hasibuan berpendapat bahwa motivasi dapat diklasifikasikan menjadi dua bagian yaitu<sup>40</sup> :

- a) Motivasi positif, dimana manajer memotivasi 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-baik saja.
- b) Motivasi negative, dimana manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negative ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam pemberian motivasi, manajer harus memberikannya dengan tepat serta seimbang supaya para karyawan semangat dalam bekerja. Pimpinan harus konsisten dan adil dalam menerapkannya baik itu motivasi positive ataupun negative.

### **3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi**

Motivasi sebagai psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Raja Maruli Tua Sitorus, *Pengaruh Komunikasi Antarpribadi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja*, (Surabaya : Scopindo Media Pustaka, 2020), Hlm. 58

<sup>41</sup> Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Prenamedia Grup, 2021), Hlm. 116

a) Faktor Internal

1) Kematangan pribadi

Orang yang bersifat egois dan kemanja-manjaan biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut, sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.

2) Tingkat pendidikan

Jika karyawan memiliki pendidikan yang tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah memiliki wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan karyawan dengan tingkat pendidikan rendah. Namun, jika pendidikan tingginya tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat karyawan terus mempunyai motivasi yang rendah didalam bekerja.

3) Keinginan dan harapan pribadi

Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.

4) Kebutuhan

Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk

dipenuhi maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut miliki untuk bekerja keras.

5) Kelelahan dan kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

6) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan komitmen terhadap pekerjaannya.

b) Faktor Eksternal

1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja pada keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

## 2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan yang mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

## 3) Supervisi yang baik

Supervisi memiliki fungsi untuk memberikan pengaruh, membimbing kerja karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian posisi supervisi yang sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat dengan para karyawan ini menguasai liku-liku pekerjaan dan penuh dengan sifat-sifat kepemimpinan, maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangan. Dengan demikian, peran supervisor yang melakukan pekerjaan supervisi amat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

## 4) Ada jaminan karier

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk

perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

5) Status dan tanggung jawab

Status dan kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan. Jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

6) Peraturan yang fleksibel

System dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku yang bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antar karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya. Oleh karenanya peraturan bersifat mengatur dan melindungi agar dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik.

#### 4. Indikator Motivasi Kerja

Menurut George dan Jones, ada 3 indikator dalam motivasi kerja yaitu<sup>42</sup> :

a) Arah Perilaku (*Direction of Behavior*)

Perilaku yang di pilih seseorang untuk ditunjukkan. Arah perilaku mengacu pada perilaku yang dipilih karyawan untuk ditunjukkan dari banyak potensi perilaku yang dapat mereka tunjukkan.

b) Tingkat Usaha (*Level of Effort*)

Menggambarkan seberapa keras seseorang bekerja untuk menunjukkan perilaku yang dipilihnya. Motivasi kerja dilakukan bukan hanya agar karyawan menunjukkan perilaku yang bermanfaat bagi perusahaan tetapi juga agar karyawan bekerja keras untuk perusahaan.

c) Tingkat Kegigihan (*Level of Persistence*)

Perilaku yang dipilih seseorang dalam menghadapi rintangan, menggambarkan usaha yang ditempuh seseorang untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya atau usaha seseorang untuk membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi.

---

<sup>42</sup> Melly Julistia, Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional Pada Kinerja Karyawan Bagian Toko PT Anak Jaya Bapak Sejahtera, *AGORA*, Vol. 3, No. 1, 2015, Hlm. 139

## D. Disiplin Kerja

### 1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.<sup>43</sup>

Menurut Hasibuan arti kedisiplinan adalah keadaan dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin kerja adalah suatu keadaan tertib dimana seseorang atau kelompok yang tergabung dalam organisasi berkehendak mematuhi dan menjalankan peraturan yang ada, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis.<sup>44</sup>

Handoko berpendapat bahwa disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional.<sup>45</sup> Jadi seorang akan bersedia menaati peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara suka rela maupun karena terpaksa. Disiplin dapat juga diartikan sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan

---

<sup>43</sup> Desi Kristanti dan Ria Lestari P, *Kiat-Kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi*, (Surabaya : Media Sahabat Cendekia, 2019), hlm. 5

<sup>44</sup> Nova Syafrina, "Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Suka Fajar Pekanbaru, *Jurnal Eko dan Bisnis*, Vol.8 No.4, 2017, Hlm. 2

<sup>45</sup> Nazaruddin Malik, *Dinamika Pasar Tenaga Kerja Indonesia*,.. hlm. 168

seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.<sup>46</sup>

Dessler berpendapat disiplin adalah satu prosedur yang menoreksi atau menghukum seorang bawahan karena melanggar aturan atau prosedur. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pendisiplinan kerja adalah suatu usaha dari manajemen organisasi perusahaan untuk menerapkan atau menjalankan peraturan ataupun ketentuan yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan tanpa terkecuali.<sup>47</sup>

Disiplin kerja yang dikemukakan oleh Budi Setiawan Waridin adalah sebagai keadaan ideal dalam mendukung pelaksanaan tugas sesuai aturan dalam rangka mendukung optimalisasi kerja.<sup>48</sup> Pendapat lain dari Robbins menyatakan bahwa disiplin kerja sebagai suatu sikap dan perilaku yang dilakukan secara suka rela dengan penuh kesadaran dan kesediaan mengikuti peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh organisasi atau atasan, baik tertulis maupun tidak tertulis. Salah satu syarat agar disiplin dapat ditumbuhkan dalam lingkungan kerja ialah adanya pembagian kerja yang tuntas sampai kepada pegawai atau petugas yang paling bawah, sehingga setiap orang tau dan sadar apa tugasnya, bagaimana melakukannya, kapan pekerjaan dimulai dan

---

<sup>46</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2009), hlm. 87

<sup>47</sup> Sumanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Memasuki Revolusi Industri 4.0*, (Yogyakarta : Penerbit ANDI, 2020), Hlm. 311

<sup>48</sup> Aidil Amin Effendi dan Juwita Ramadan Fitriam, Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT. Modernland Reality, Tbk), *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol.3, No. 3, 2020, Hlm. 266



selesai, seperti apa hasil kerja yang disyaratkan dan kepada siapa mempertanggung jawabkannya.

Hani Handoko membagi pendisiplinan kerja menjadi tiga, yaitu<sup>49</sup> :

- a) Pendisiplinan preventif, yaitu kegiatan yang dilaksanakan dengan mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standard dan aturan untuk mencegah penyelewengan.
- b) Pendisiplinan korektif, yaitu kegiatan yang dilakukan dalam menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.
- c) Pendisiplinan progresif, yaitu memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan.

## **2. Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Hasibuan, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja, yaitu sebagai berikut<sup>50</sup> :

- a) Tujuan dan kemampuan. Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus

---

<sup>49</sup> Sumanto, *Manajemen Sumber Daya...*, hlm. 311

<sup>50</sup> Desi Kristanti dan Ria Lestari P, *Kiat-Kiat Merangsang .....*, hlm. 9-11

sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

- b) Kepemimpinan. Hal ini sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus mencontohkan perilaku yang baik agar ditiru oleh bawahannya nanti.
- c) Balas jasa. Balas jasa berupa gaji dan kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan atau pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya semakin baik maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.
- d) Waskat (pengawasan melekat), adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Waskat efektif merangsang kedisiplinan karyawan karena karyawan akan merasa mendapatkan perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.
- e) Keadilan. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia yang lainnya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

- f) Ketegasan. Ketegasan yang dimiliki pemimpin akan mempengaruhi karyawan perusahaan. Pemimpin harus berani dan tegas dalam bertindak untuk memberikan sanksi maupun apresiasi untuk karyawan atas segala tindakan yang dilakukan.
- g) Sanksi. Sanksi berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan adanya sanksi hukuman, karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

### 3. Indikator Disiplin Kerja

Indikator disiplin kerja terbagi menjadi empat bagian<sup>51</sup>:

- a) Taat terhadap aturan waktu

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

- b) Taat terhadap peraturan perusahaan

Peraturan dasar tentang cara berpakaian, dan tingkah laku dalam pekerjaan

- c) Taat terhadap aturan perilaku dalam bekerja

Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan jabatan, tugas dan tanggung jawab serta cara berhubungan dengan unit kerja lain.

---

<sup>51</sup> Edy Sutisno, *Sistem dan Prosedur Kerja*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), Hlm. 94

d) Taat terhadap peraturan lainnya diperusahaan

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

## E. Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Bagi perusahaan, penilaian kinerja merupakan salah satu tugas manajer yang penting dalam perusahaan. Sifat maupun cara penilaian kinerja terhadap karyawan banyak tergantung pada bagaimana SDM dipandang dan diperlakukan didalam perusahaan tersebut. Kesiapan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Mangkunegara menyebutkan istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).<sup>52</sup> Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Gabrilla Nur Intan, dkk, Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Kepala Desa Trisinar Lampung Timur, *Jurnal Manajemen Bisnis* (JMB), Vol. 22, No. 2, 2020, Hlm. 111

<sup>53</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* ..., Hlm 67

Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu. Kinerja dapat diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target tertentu yang hendak dicapai dalam perusahaan. Tanpa adanya tujuan serta target, kinerja seseorang atau organisasi tidak dapat diketahui karena tidak ada tolak ukurnya.<sup>54</sup>

Menurut Robbins kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Jika ada yang tidak memadai, kinerja akan dipengaruhi secara negatif. Disamping motivasi perlu juga dipertimbangkan kecerdasan dan keterampilan untuk menjelaskan dan menilai kinerja.

Karyawan yang memiliki kinerja dengan baik merupakan harapan dari setiap perusahaan. Didalam penilaian kinerja, informasi mengenai kinerja karyawan dapat kita peroleh. Seorang karyawan dapat bekerja dengan optimal ataupun tidak yang dilihat dari kategori penilaian yang dibandingkan antara tolak ukur penilaian kinerja organisasi dengan kinerja pegawai dapat diketahui dari hasil evaluasi kinerja karyawan.

---

<sup>54</sup>Arini Yulianita, Skripsi : *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Cipta Nusa Sidoarjo*, (Sidoarjo : Univ Muhammadiyah Sidoarjo, 2017), Hlm. 41

Dengan demikian dapat diartikan kinerja organisasi atau tidak dapat dilihat dari penilaian kinerja yang semakin tinggi.

## 2. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Stephen P. Robbins, indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individual ada enam indikator, yaitu<sup>55</sup> :

### a) Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

### b) Kuantitas

Kuantitas merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugasnya. Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

### c) Ketepatan Waktu

Dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain-lain.

### d) Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan

---

<sup>55</sup> Robbins, Stephen P., *Perilaku Organisasi Jilid II*, (Jakarta : Prenhalindo, 2006), Hlm. 206

maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e) Kemandirian

Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggungjawab karyawan terhadap kantor.

### **3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Wibowo berpendapat bahwa yang mempengaruhi kinerja karyawan terdapat 7 (tujuh) indikator, indikator tersebut digambarkan oleh Harsey, Blanchard, dan Johnson dengan penjelasan sebagai berikut :

a) Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan.

b) Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu

ukuran apakah tujuan yang di inginkan dapat dicapai. Tanpa sadar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

c) Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kerja dan pencapaian tujuan. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpan balik melaporkan kemampuan baik kemampuan kualitas maupun kuantitas dalam mencapai tujuan yang di definisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan "*real goals*" atau tujuan sebenarnya.

d) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa adanya alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

e) Kompetensi

Kompetisi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan



kepadanya dengan baik. Kompetisi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f) Motif

Motiv merupakan alasan atau pendorong bagi seorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakitbatkan disintensif.

g) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua factor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Kesempatan untuk berprestasi yaitu kesediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

## **F. Kajian Penelitian Terdahulu**

1. Aidil Amin Effendi dan Juwita Ramadani Fitria (2020)

Penelitian terdahulu dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus

PT. Modernland Reality, TBK) dari Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia (JENIUS) Vol. 3, No. 3, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, motivasi terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Modernland Reality TBK. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode asosiatif kuantitatif dengan menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, persamaan regresi linier berganda, koefisien korelasi, koefisien determinasi dan pengujian hipotesis. Hasil dari penelitian menunjukkan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Modernland Reality TBK. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Aidil Amin Effendi dan Juwita Ramadani Fitria terletak pada variabel yang diteliti sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian. Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan regresi linier berganda sebagai alat analisisnya. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian.

2. Ila Rohmatun Nisyak (2016)

Penelitian dengan judul pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan oleh Jurnal Ilmu dan Riset

Manajemen Vol. 5, No. 4 yang bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Jago Diesel Surabaya. Metode yang digunakan adalah kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Sampel yang diteliti sebanyak 73 orang. Hasil yang diperoleh dari penelitian menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Jago Diesel Surabaya. Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan regresi linier berganda sebagai alat analisisnya. Sedangkan perbedaannya terletak pada teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus sedangkan pada penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling* dengan menggunakan *sample random sampling* dan terletak pada obyek penelitian.

3. Hendrawati Hamid dan Kurniawaty (2020)

Penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja ASN dari Jurnal Ekonomika Vol. 4 No. 1 yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja ASN. Metode yang digunakan penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan uji validitas, uji reabilitas, uji normalitas. Populasi dari penelitian ini sebanyak 65 responden. Hasil yang diperoleh menyebutkan bahwa

gaya kepemimpinan, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Aparatur Pemerintah Kecamatan Bajeng Kabupaten Gowa. Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan regresi linier berganda sebagai alat analisisnya. Sedangkan perbedaannya terletak pada teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus sedangkan pada penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling* dengan menggunakan *sample random sampling* dan terletak pada obyek penelitian.

4. Eka Fitri Ramadhani, Zukifli Musannip Effendi Siregar dan Pristiyono (2021).

Penelitian dengan judul pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Master Rantauprapat dari Jurnal Manajemen Akutansi (JUMSI) Vol. 01 No. 01 yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Master Rantauprapat. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dengan uji T dan uji F. Populasi penelitian ini sebanyak 40 orang. Hasilnya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, disiplin dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Master Rantauprapat. Persamaan

dengan penelitian ini yaitu sama-sama meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan regresi linier berganda sebagai alat analisisnya. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel tambahan yaitu kepuasan kerja, teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus dan terletak pada obyek penelitian.

5. Noto Susanto (2020)

Penelitian dengan judul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. ISS Indonesia dari Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan Vol. 6, No. 1 dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT ISS Indonesia. Metode yang digunakan metode asosiatif dengan menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji linier berganda. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. ISS Indonesia. Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan regresi linier berganda sebagai alat analisisnya. Sedangkan perbedaannya terletak pada obyek penelitian.

6. Jeli Nata Liyas (2018)

Penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BTN Cabang Syariah Pekanbaru dari Jurnal Lembaga Keuangan dan Pekanbaru Vol. 3, No . 2 dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinana, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Pekanbaru. Metode penelitian ini menggunakan regresi berganda menggunakan uji T, uji F, dan Koefisien Determinasi dengan menggunakan 35 sampel penelitian. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Pekanbaru. Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan regresi linier berganda sebagai alat analisisnya. Sedangkan perbedaannya terletak pada teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus sedangkan pada penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling* dengan menggunakan *sample random sampling* dan terletak pada obyek penelitian.

7. Muhamad Ekhsan (2019)

Penelitian dengan judul Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dari Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 13, No. 1 dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Syncrum Logistics. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 60 responden dengan menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif menggunakan uji validitas dan reliabilitas serta menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Syncrum Logistics. Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama meneliti pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan regresi linier berganda sebagai alat analisisnya. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel gaya kepemimpinan dan pada obyek penelitian.

8. Denok Sunarsi (2017)

Penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Usaha Mandiri Jakarta pada jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 1, No. 2. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 65 responden dengan metode penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan uji validitas dan reliabilitas. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan pada CV. Usaha Mandiri Jakarta. Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan regresi linier berganda sebagai alat analisisnya. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel motivasi kerja dan terletak pada obyek penelitian.

9. Rendyka Dio Siswanto dan Djambur Hamid (2018)

Penelitian dengan judul Peranan Gaya Kepemimpinan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Divisi *Human Resources Management Compensation and Benefits* PT. Freeport Indonesia) pada Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 42, No. 1. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian eksplanatori dengan 53 sampel penelitian pada karyawan PT. Freeport Indonesia. Pengujian pada penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas dan uji asumsi klasik dengan analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Karyawan Divisi *Human Resources Management Compensation and Benefits* PT. Freeport Indonesia. Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan regresi linier berganda sebagai alat analisisnya. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel motivasi kerja dan disiplin kerja kemudian terletak pada obyek penelitian.



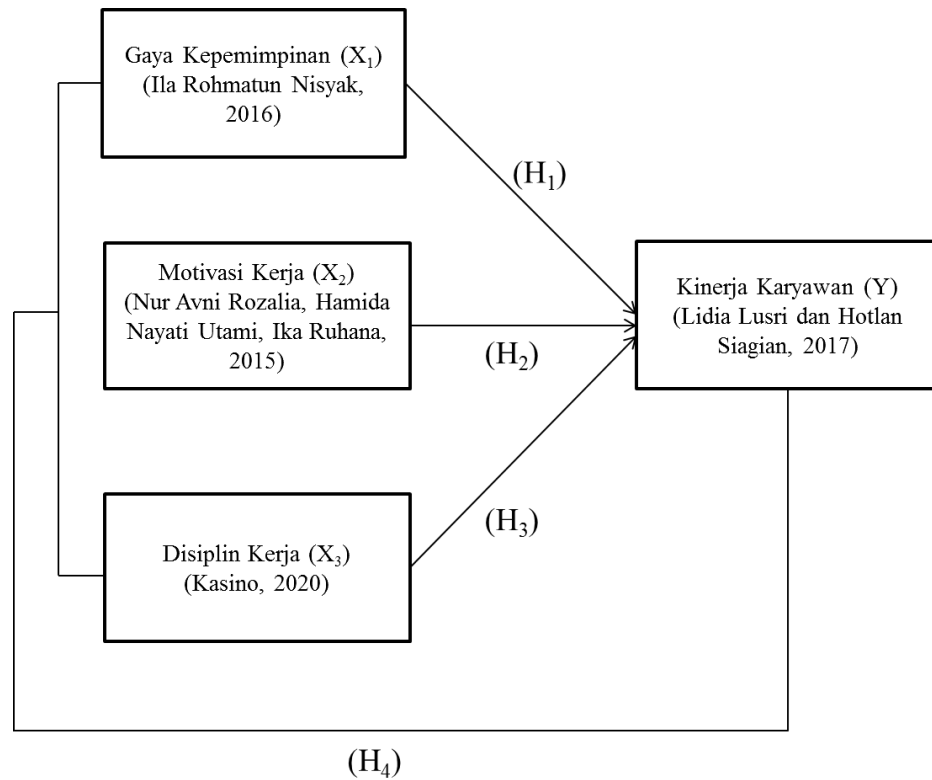
#### 10. Adding Sunarto (2020)

Penelitian dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Serta Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Study di PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Abdul Muis - Jakarta Pusat) pada Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang, Vol. 8, No. 1. Penelitian ini menggunakan metode asosiatif dengan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan 100 responden. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Mitsui Leasing Capital Indonesia Abdul Muis - Jakarta Pusat. Persamaan dengan penelitian ini yaitu sama-sama meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan regresi linier berganda sebagai alat analisisnya. Sedangkan perbedaannya terletak pada variabel terletak pada obyek penelitian.

#### **G. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual adalah sekumpulankerangka konsep yang digunakan dalam sebuah penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan sebanyak tiga variabel independen yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ) dan Disiplin Kerja ( $X_3$ ). Variabel dependen yang digunakan ialah Kinerja Karyawan ( $Y$ ) pada CV. Tanoshi.

**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**



Keterangan :

Dari kerangka konseptual diatas, maka dapat dijelaskan bahwa variabel pada penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Motivasi Kerja ( $X_2$ ) dan Disiplin Kerja ( $X_3$ ) dan Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Berdasarkan kerangka konseptual diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ketiga variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial maupun secara simultan.

## H. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.<sup>56</sup> Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, landasan teori, kerangka berfikir, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1.  $H_1$  = ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan CV. Tanoshi.

$H_0$  = tidak ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan CV. Tanoshi.

2.  $H_2$  = ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV. Tanoshi.

$H_0$  = tidak ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV. Tanoshi.

3.  $H_3$  = ada pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan CV. Tanoshi.

$H_0$  = tidak ada pengaruh signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan CV. Tanoshi.

4.  $H_4$  = ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan CV. Tanoshi.

---

<sup>56</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung: Alfabeta, 2016), Hlm. 99

$H_0$  = tidak ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan CV. Tanoshi.